جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر مُدخلات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية
(دراسة تطبيقية)

إعداد الطالب
يحيى البشابشة

إشراف الدكتور
حسين العزب

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة/قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2014م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب يحيى مداالله البشابشة الموسومة بـــ:

اثر مدخلات الانتاج في الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية

(دراسة تطبيقية)

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسين محمد العزب		18/05/2010	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		18/05/2010	عضواً
أ.د. خالد يوسف الزعبي		18/05/2010	عضواً
د. احمد نهار الرفوع		18/05/2010	عضواً

عميد الدراسات العليا/

د. علي الضمور

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

بعد أن منّ الله تـ عالى عليّ وأكرمني بإنجاز هذه الرسالة أهدي ثمـــرة جهـــدي إلى:

والدي العزيز أكرمه الله

والدتي الغالية غرّة الأمهات، وتاج الأمومة

زوجتي الغالية

يحيى البشابشة

الشكر والتقدير

بعدما وفّقني الله تعالى بإنجاز هذه الرسالة ، فإنّني أجد لزاماً عليّ أن أتقدم بعظيم الشكر و التقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسين العزب المشرف على رسالتي،والذي كان لي خير العون والسند ، ولم يبخل عليّ بجهد أو نصيحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة، ولما أبدوه من ملحوظات وتوجيهات قيمة.

ولا أنسى أنْ أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية الذين قدموا لي العلم والمعرفة خلال سنوات الدراسة، وقد لمست فيهم روح الأخوة وحسن المعاملة.

والشكر والاحترام والتقدير لأهل بيتي وزملائي في الدراسة والعمل لمواصلة دعمهم المعنوي لي ممّا كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل.

يحيى البشابشة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

أثر مدخلات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (دراسة تطبيقية)

يحيى مدالله البشابشة

جامعة مؤتة، 2013م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، حيث استخدم الباحث عينة عشوائية بسيطة من المدراء ورؤساء الأقسام في مواقع الشركة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (154) استبياناً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.(16) لتحليل بيانات الإستبانة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الحسابية، والأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام معامل بيرسون، وتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصّورات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات لمستوى مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) ومدى تحقيق عناصر الميزة التنافسية قد جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر، مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات الاردنيه.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فان الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها: ضرورة قيام الشركة بعقد دورات تدريبية لجميع فئات العاملين ضمن المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة والعمل على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والمهارات الفنية العالية واستخدام الشركة لأنظمة المراقبة المالية على التكاليف بشكل فاعل وتشجيع الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة.

Abstract

Effect of Production Inputs on Competitive Advantage on the Jordan Phosphate Mines Company

Yehya.AL- Bashabsheh
Mu'ta University, 2014

The study aimed at recognize the effect of production inputs (natural resources, human resources, used technology, and the organization structures) on achieving a Competitive advantage on The Phosphate Mines company. To achieve the goals of the study a questionnaire has been designed and developed for the purpose of data collection. The number of analyzable questionnaire was (154) subjects. The Statistical Package of Social Science (SPSS) version.16 was used to analyze the data of the questionnaire, using descriptive statistic techniques (Means and Standard Deviation) and inferial statistic (multiple-regression, stepwise multiple regression, AVOVA) to answer the questions of the study and to test its hypothesis.

The study reached a set of finding:

1- The perceptions of the respondents in The (JPMC) toward the level of production inputs (natural resources, human resources, financial resources, technology used, and the organizational structure) for achieving a competitive advantage may come moderately.
2- There is an effect of Production input on achieving a competitive advantage in the Jordan Phosphate Mines Company

The most prominent recommendations according to the study result was, training courses should be held for all employee levels, (managerial and operational) and attracting high qualified scientific and technical skills, the company should use financial control costs effectively , and encourage investing in renewable energy projects and use the most suitable means to preserve the environment of work, and follow the development in technology, and adapt the strategies for effective competition in the field of marketing and production that have the ability to open new markets for their products, and promote decentralization in work procedures and facilitate the flow and exchange of information between all levels of management

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يشهد قطاع الصناعات المتماثلة على المستوى المحلي والعالمي العديد من المتغيرات المستمرة والمتراكمة، وذلك نتيجة للإتجاه المعاصر نحو العولمة وما يترتب عليها من زيادة متنامية في القوة التنافسية بين الشركات الصناعية التي تنتج نفس المنتج، فمدير الشركة في هذه الأيام يتطلب منه أن يكون مدركاً ومستوعباً لأوضاع السوق المحلية، ومسار الأوضاع في السوق الأجنبية، أو العالمية وخاصةً عندما يتعلق الأمر بالصناعات التي تعتمد في تسويق نسبة كبيرة من منتجاتها إلى السوق الخارجية، وبالتالي فلا بد للشركة كشخص اعتباري التعامل مع المستجدات والمتغيرات والإحاطة بجميع الظروف الداخلية منها والخارجية على حد سواء واستغلال جميع الإمكانات والموارد والمدخلات الإنتاجية بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وبأكبر عائد ربحي ممكن .

ومن هذا المنطلق فإن شركة الفوسفات الأردنية بشكل عام تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسيه على أقرانها من الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال الصناعي والمتعلق (باستخراج خامات الفوسفات من باطن الأرض وتصديره على شكل خامات، وعمليات تصنيع الأسمدة بأنواعها المختلفة، وتصنيع حامض الفوسفوريك، وحمض الكبريتيك، وتصنيع فلوريد الألمنيوم)، وذلك للمحافظة على تحقيق أهدافها الربحية، واستحواذها على الأسواق المستهلكة للكميات التي تنتجها هذه الشركة، وبالتالي فإن الوضع الراهن الذي تقبع تحته الصناعات في هذه الأيام، هو في الحقيقة يمثل حالةً من الصراع بين الشركات الصناعية يتمثل في التنافس وتحقيق الميزة التنافسية من خلال السيطرة على الموارد اللازمة للإنتاج في المقام الأول، ومن ثم عملية الإستغلال الأمثل لهذه الموارد في العملية الإنتاجية، ومن ثم تسويق هذه المنتجات بما يحقق أهداف الشركة الإستراتيجية

ويضمن لها البقاء في مجال من المنافسة الشرسة الذي يشهده عالم الصناعة في هذه الأيام.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعمل الشركات الصناعية في بيئة متغيرة، وبالتالي فإن موارد ومدخلات الإنتاج في تغير مستمر، وفي حالة من عدم الإستقرار، وبما أن شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعتبر في مقدمة الشركات المصدرة لمادة الفوسفات الخام، والأسمدة عالمياً، فهي أيضاً ترزح تحت وطأة هذه المتغيرات من ناحية مدخلات الإنتاج من جهة، وانخفاض الحصة السوقية من جهة أخرى، علاوة على أن العاملين والإدارات المتلاحقة في شركة مناجم الفوسفات لم تقم بالتشخيص الكافي والمناسب للأسباب الرئيسية التي أدت إلى انخفاض الحصة السوقية للشركة في السنوات الماضية الاخيرة، بالاضافة الى عدم ادراك العاملين في شركة الفوسفات الاردنية لأثر مدخلات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية وارتفاع كلفة التصنيع، ومعالجة خامات الفوسفات المستخرجة، للحصول على منتجات ذات جودة عالية من حيث الأسمدة المصنعة وخامات الفوسفات ذات النسب المرتفعة من حيث عنصر(ثلاثي فوسفات الكالسيوم) المطلوب في السوق العالمي.

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر مدخلات الإنتاج من (حيث الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة بأبعاده المختلفة ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها سيكون لها الأثر في الوقوف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية لشركة مناجم الفوسفات الأردنية في السنوات الخمس الماضية ، بالإضافة إلى وضع تصور للعوامل التي من شأنها أن تعمل على تحسين جودة المنتجات التي يتم تصديرها للسوق الخارجي، حيث أنها

ربطت بين مدخلات الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية، وهي تستمد أهميتها من خلال الآتي:

1. إن هذه الدراسة سيكون لها الأثر في أن تلفت نظر الإدارة العليا في الشركة إلى إعادة النظر والتقييم للواقع الذي تمر فيه الشركة، من خلال ربط التغير والتحول في مدخلات الإنتاج وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة سواء في الوقت الحالي أو المستقبلي للشركة.
2. تسهم هذه الدراسة في وضع أساس نظري للدراسات اللاحقة في البحث بشكل تفصيلي في كل مدخل من مدخلات الإنتاج على انفراد.
3. تعتبر هذه الدراسة قاعدة أساسية تستند إليها الشركة في وضع يدها على الأهمية النسبية لمدخلات الإنتاج التي ستسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة على سير الأعمال، وتحقيق الأهداف المشتركة لأصحاب المصالح.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيس:التعرف على أثر مدخلات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات.

1. التعرف على الأهمية النسبية لعناصر مدخلات الإنتاج في العملية الإنتاجية في الشركة وتحديد الأبعاد الأكثر تاثيرا في ارتفاع كلفة الإنتاج من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة من خلال إدارتها لمدخلات الإنتاج من وجهة نظر المبحوثين وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.
3. تقديم التوصيات المستقبلية والحالية التي تخدم توجهات الشركة وسياساتها في إدارة مدخلات الإنتاج بالشكل الذي يضمن تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

5.1 أسئلة الدراسة:

1. ما هو الترتيب التنازلي حسب تصورات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لمدخلات الإنتاج وكل بعد من أبعادها.
2. ما هو الترتيب التنازلي حسب تصورات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية للميزة التنافسية وكل بعد من أبعادها.

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين لابعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في الميزه التنافسية بأبعادها (تهديدات الداخلون الجدد إلى قطاع صناعة الفوسفات، تهديدات المنافسون الحاليون في قطاع الفوسفات، قوة مساومة المشترين في قطاع صناعة الفوسفات، قوة مساومة الموردين في قطاع صناعة الفوسفات، تهديدات السلع البديلة في قطاع صناعة الفوسفات) .

الفرضيات الفرعية:

اولاً: لا يوجد اثر هام ذو دلاله احصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية ،التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في تهديدات الداخلين الجدد الى قطاع صناعة الفوسفات.

ثانيا: لا يوجد أثر هام ذو دلاله احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، التكنولوجيا المستخدمة ، والهيكل التنظيمي) في تهديدات المنافسين الصناعيين الحاليين في قطاع صناعة الفوسفات.

ثالثا: لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، التكنولوجيا

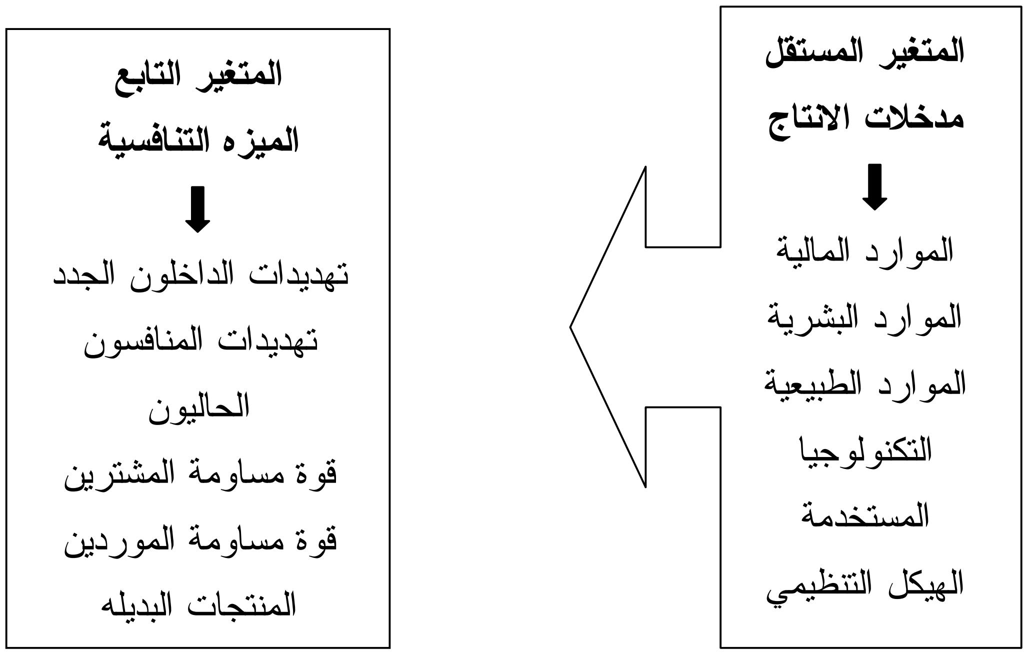
المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة المشترين في قطاع صناعة الفوسفات.

رابعا: لا يوجد اثر هام ذو دلاله احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين لابعاد مدخلات الانتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة الموردين في قطاع صناعة الفوسفات.

خامساً: لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، التكنولوجيا المستخدمة ، والهيكل التنظيمي) في تهديدات المنتجات البديلة في قطاع صناعة الفوسفات.

7.1 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو مدخلات الإنتاج في صناعة الفوسفات واستخراجه في شركة مناجم الفوسفات، حيث يتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي: (الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي) (سادلر، 2008 &(Thompson,2005). أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية من خلال تحليل نموذج بورتر للقوى الخمسة وهي: (تهديدات الداخلون الجدد إلى قطاع الفوسفات، تهديدات المنافسون الحاليون في قطاع الفوسفات، قوة مساومة المشترين لخام الفوسفات، ومنتجاته الصناعية بالنسبة لشركة الفوسفات الأردنية ، قوة مساومة الموردين للمواد الخام والطاقة والأجهزة والمعدات بالنسبة لشركة الفوسفات الأردنية، تهديدات السلع البديلة من خلال طرح المنتجات الصناعية لمادة الفوسفات أو خاماته بأسعار منافسة أو جودة أعلى من الأسعار أو الجودة التي تقدمها شركة الفوسفات الأردنية) (Wright, 1992).



شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة

Source: Thompson, Arthur & Strickland, (2005), Strategic Management Concepts and Case, Twelfth Edition, McGraw-Hill Irwin

8.1 التعريفات الإجرائية:

التعريفات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (مدخلات الإنتاج)

مدخلات الإنتاج: وتتمثل في جميع العناصر اللازمة في عملية الإنتاج في أي شركة صناعية وتشتمل على (الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية والبشرية والتنظيمية...الخ) (Thompson, 2005).

الموارد المالية: وتتمثل من خلال استخدام النسب المالية والتي تتعلق بالوضع المالي للمنظمة ككل، حيث يتم تقيم الموارد من خلال رأس المال

ومقداره، ومقدار التدفقات المالية والإيرادات للشركة، واستخدام أنظمة المراقبة المالية على التكاليف (الأمين، 2000)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الموارد المالية .

الموارد البشرية: وتعبر عما يتمتع به الأفراد من مهارات وخبرات وقدرات، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والابتكار والمحاكاة، وتتأثر الموارد البشرية في المنظمات بمدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية، ومزايا وعيوب برامج التعليم والتدريب، وفعالية مقاييس الأداء، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين، وفعالية الأجور والحوافز، ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة (العارف، 2004)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الموارد البشرية.

الموارد الطبيعية: والمقصود به المواد الخام اللازمة للصناعة، بالإضافة إلى الطاقة المستخدمة في تشغيل الآليات والأجهزة التي تقوم عليها الصناعة،ومن المهم وجود الاحتياطي الملائم للمنظمة، وإمكانية توافر مصادر بديلة للطاقة (يونس، 1993)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الموارد الطبيعية.

التكنولوجيا المستخدمة: والمقصود بها التكنولوجيا المستخدمة في عمليات التصنيع والتي تستخدمها الشركة، بالإضافة إلى براءات الاختراع، أو احتكار تكنولوجيا معينه، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا المتطورة الموجودة في السوق (حسين، 2000)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد التكنولوجيا المستخدمة.

الهيكل التنظيمي: وهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، ويعمل على تحديد خطوط السلطة والمسائلة والعلاقات، وانسياب المعلومات بين كافة المستويات في المنظمة (ياسين، 2010)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الهيكل التنظيمي.

التعريفات المتعلقة بأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الميزة التنافسية: وتعرف على أنها ظروف معينة يمكن للشركة من خلالها التشغيل بطريقة أكثر كفاءة أو بأسلوب أفضل جودة عن الشركات المنافسة وبما يترتب على ذلك من تحقيق منافع وأرباح متواصلة للشركة (Wright, 1992).

تهديدات الداخلون الجدد: ويعني ذلك دخول شركات جديدة إلى القطاع الصناعي الذي يحتوي شركات تنتج نفس المنتج، بحيث تقوم هذه الشركات بالسيطرة على السوق أو جزء منه أو السيطرة على الموارد أو العملاء مما ينعكس سلباً على الحصة السوقية للشركات الأصيلة في السوق وخفض أسعار المنتجات(مطاريد، 2008)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد تهديدات الداخلون الجدد.

تهديدات المنافسون في الصناعة: ويقصد به المنافسة بين الشركات داخل الصناعة، من حيث القدرة على الابتكار أو الخبرة الطويلة في الصناعة، أو قدرتها طرح المنتجات بسعر اقل أو جودة مرتفعة وزيادة الإنتاج عند الحاجة، أو اللجوء إلى التحالفات مع المنافسين (مرسي، 2007)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد تهديدات المنافسون في الصناعة.

قوة مساومة المشترين: ويتعلق بالقوة التي يمتلكها العملاء في مساومة الشركة والحصول على أسعار منخفضة أو جودة مرتفعة وفي المقابل قدرة الشركة على فرض منتجاتها على العملاء بالسعر الذي يحقق الأرباح وبالجودة التي لا يمكن مضاهاتها من قبل الشركات الأخرى (السيد، 1990)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد قوة مساومة المشترين.

قوة مساومة الموردين: وتدل على مدى قدرة الموردين في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدموها، ويكمن ذلك في أهمية منتجات الموردين وتميزها عن غيرها من المنتجات، وعدم قدرة الشركات المستوردة على التحول إلى موردين بدلاء، إما لارتفاع كلفة التحول، أو عدم توفر بديل للمنتج

(سادلر، 2008)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد قوة مساومة الموردين .

تهديدات المنتجات البديلة: ويقصد به المنتجات البديله التي تنافس المنتج الذي تنتجه شركة ما، ويكمن ذلك من خلال طرح منتجات منافسه من حيث انخفاض السعر أو ارتفاع الجودة، أو تقديم خدمات ما بعد البيع (Wright, 1992)، وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد وتعرف إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد تهديدات المنتجات البديلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مدخلات الإنتاج (الموارد):

يشتمل مصطلح الموارد على جميع أصول الشركة، والقدرات والعمليات التنظيمية، والخصائص والمعلومات والمعرفة التي تستخدمها الشركة، حيث توصف الشركة على أنها مجموعة من الموارد، ومخزون من العوامل المتاحة المملوكة أو المسيطر عليها أو المستوردة من الخارج .

وقد بين (مرسي، 2007) أن مدخل الموارد يتنبأ بوجود نقاط قوه وأوجه تميز في الشركة على أساس تراكم المدخلات النادرة ذات القيمة، والتي يكون من المكلف تقليدها ومحاكاتها لاستخدامها في عمليات الإنتاج والتوزيع بتكلفة أقل من الربح الذي تتيحه هذه الموارد ومن هذه الموارد المهمة والحيوية التكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية، والطاقة المستخدمة، والهياكل التنظيمية، والموارد المالية ... الخ .

وقد بين (ياسين، 2010) بأن المنظمات المعاصرة هي عبارة عن وحدات مختلفة في القدرات أو الموجودات المادية الملموسة وغير الملموسة، وبالموارد البشرية والمادية، حيث أنه لا توجد منظمتان متشابهتان كلياً وذلك بسبب تباين الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية والهياكل التنظيمية المستخدمة في كل منظمة، وأن هذه الموجودات والقدرات تحدد كيف يجب أن تدبر المنظمة أنشطتها الوظيفية المختلفة بطريقة فعالة وكفوءه.

واستنادا إلى هذا المنطق سيكون للمنظمة فرصة النجاح إذا امتلكت أفضل مزيج من الموارد والقدرات الموجهة لاستراتيجيات الأعمال، حيث أن الموارد الثمينة أو ذات القيمة تأخذ أشكالا مختلفة، فقد تكون مادية ملموسة أو غير مادية.

وما هو مهم في مدخل الموارد أنه يجب معرفة الطريقة أو الآلية التي تندمج بها هذه الموارد بصورة فاعلة ومناسبة بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى لها

المنظمة، حيث تكون المنظمة قوية ومنافسة في حال كانت الموارد مكرسة للتحفيز وخفض التكلفة، والجودة العالية، والتنمية السريعة للمنتج بالإضافة إلى الحد من المنتجات أو المشاريع التي تستنزف الموارد والقدرات للمنظمة.

وبين (سادلر، 2008) أنه من المهم بمكان أن نقوم بالتميز بين الموارد والقدرات في الشركة، فالموارد هي عبارة عن الأصول الفردية للشركات والتي تشتمل على التكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية، والمهارات، والهياكل التنظيمية ... الخ، بالإضافة إلى الموارد غير الملموسة، مثل أسماء العلامات التجارية، أما القدرات فهي ما تستطيع الشركات القيام به (فهي نتاج عمل الموارد معا من اجل تحقيق المهام الإنتاجية والأهداف المبتغاة) وتتجسد هذه القدرات من خلال البحوث المستمرة والتطوير وبراءات الاختراع الجديدة، وأشكال أخرى للتكنولوجيا، حيث أن الإعداد الجيد وبيان الموارد هو نقطة مهمة جدا لأي شركة أو منظمة حيث يتم الإعداد من خلال الميزانية العمومية للشركة والتي تركز على الموارد المالية والأصول المادية والمعدات الرأسمالية ... الخ، وحصر هذه الموارد وتقيم تكلفتها وتحديد العائد من استغلال هذه الموارد.

وبالتالي فإن الموارد تعد هي الأساس في تمييز المنظمة وتفوقها، وذلك من خلال تحديد خصائص الموارد والقدرات التي تعتبر نقاط قوه وتمكن الشركات من توليد ريع اقتصادي كبير وتحقيق ميزه تنافسيه حيث تم تحديد عدد من متطلبات الموارد والمهارات حتى تكون بمثابة نقاط قوة ومصدرا للتميز، ومن هذه المتطلبات أن تكون الموارد ذات قيمة، وان تكون نادرة بين المنافس الحالي والمحتمل، وأن تكون غير قابلة للمحاكاة بصوره كاملة، وأن لا يكون هنالك بديل استراتيجي كامل لها.

ويرى كل من (Tuan &Yushi, 2010) بأن وجهة النظر القائمة على الموارد في نظرية الإدارة الإستراتيجية والمطبقة لدعم الصناعات، هي عبارة عن نظرية شائعة لشرح وتوضيح الأداء التنظيمي وتحديد العلاقات بين التركيبات القائمة في المنظمة مثل القدرات التنظيمية والمزايا التنافسية والأداء، وهي لا تزال مثيرة للجدل بين الدارسين والباحثين حيث أنه لا يوجد صوره شاملة للعلاقات بين

الموارد والقدرات والأداء بسبب التغير المستمر والمفاجئ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

ويرى الباحث أن كل من الموارد والقدرات المتوفرة في الشركة هي عناصر أساسية في تحقيق الميزة التنافسية، ولكن ذلك لا يتم إلا من خلال عملية تكاملية يتم فيها دمج الموارد المتوفرة لدى الشركة من خلال القدرات التي تمتلكها هذه الشركة وذلك في إطار الإستراتيجية المناسبة التي تتبعها المنظمة تماشياً مع المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية منها.

الموارد المالية:

حيث تهتم الشركات ببيان المتغيرات في الموقف المالي الذي يساعد الإدارة العليا في فهم كيف ولماذا تغير الموقف المالي للمنظمة خلال فترة محددة، وذلك يتمثل في حصر جميع الأنشطة المالية سواء الاستثمارية أو التمويلية التي قامت بها الشركة خلال فترة زمنية محددة ومقارنة ذلك بالعوائد المالية والأرباح التي تحققت خلال هذه الفترة، وبالتالي تحديد الجدوى الاقتصادية المحصلة من عمليات الإنفاق التي قامت بها الشركة (سادلر، 2008).

حيث تعمل الشركة على تحديد موقفها المالي من خلال العمليات المحاسبية ومحاسبة التكاليف بالاعتماد على ما يلي (ياسين، 2010):

1. تحليل مفصل لمصادر واستعلامات رأس المال العامل، وبيان التدفق النقدي المتوقع.
2. إعداد ميزانية الإنفاق الرأسمالي، والتي تكون خلاصة للخطط الاستثمارية الرئيسية في المكائن والمعدات، أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة، حيث تغطي مثل هذه الميزانيات في العادة فترات زمنية من (5-10 سنوات).
3. التقييم السنوي لمعدلات الانجاز من الخطة.
4. تحديد نقاط القوة أو الضعف في الميزانية السنوية، وعمليات التعديل أو الاستمرار في تنفيذ البرامج المستمدة من الخطة.

كما انه ومن المهم معرفة نتائج تحليل النسب المالية كأداة سريعة لمعرفة الإستراتيجية المالية، ومقارنتها بالمؤشرات السائدة في الصناعة من جهة،

وبالمعدلات المنجزة في المنظمة، حيث تشتمل هذه النسب على ما يلي (مرسي، 2007):

1. نسب السيولة وتقيس قدرة المنشأة الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل مثل نسبة السيولة ونسبة السيولة السريعة ونسبة التداول.

2. نسب الرفع المالي وتقيس مدى مساهمة القروض في تمويل عمليات وأنشطة المنظمة (نسبة القروض إلى حقوق الملكية).

3. نسب قياس النشاط وتقيس مدى كفاءة المنشاة في استخدام مواردها مثل دوران معدل المخزون، ومعدل دوران الأصول الثابتة.

4. نسب الربحية وتستخدم للتعرف على العائد على حقوق الملكية ، والعائد على الاصول ، وهامش مجمل الربح، وهامش صافي الربح.

وبالتالي ومن خلال عملية تحليل هذه النسب فان الشركة تعمل على مقارنة التكاليف النهائية لمنتجاتها، والموقع الذي تتخذه الشركة بالنسبة لمنافسيها من خلال مقارنة أسعار منتجاتها المطروحة في السوق مع منتجات الشركات المنافسة والتي تنتج نفس المنتجات وبنفس الجودة، ومن ثم تقوم الشركة بمراجعة وتقييم جميع عملياتها المالية وتكاليف جميع مراحل الإنتاج، بهدف الوصول إلى نقاط القوة أو الضعف في مسيرتها الإنتاجية، بحيث أنها تعمل على استثمار مواطن القوة، والعمل على معالجة الخلل في جوانب الضعف أن وجدت. (Thompson, 2001).

الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية احد أهم الوظائف الأساسية في نجاح أو فشل المنظمات، حيث ينبغي أن ينصب تقييم نقاط القوة أو الضعف في مجال الموارد البشرية على

توفير مجموعة من المؤشرات التي تكشف عن الأوضاع القائمة وسياسات وممارسات إدارة الموارد ومدى توافقها وتناسبها مع رسالة وطموحات واستراتيجيات المنظمة، حيث تعتبر الموارد البشرية بأنها أنظمة ومكونات فاعلة تدفع بقية وظائف الشركة وتقودها. (Sekaran, 2006)

حيث أن المنظمات المتطورة تنظر إلى الموارد البشرية بأهمية بالغة، من حيث الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية المؤهلة، ولذلك فهي تعمل على خلق الولاء لدى كوادرها البشرية العاملة من خلال ما تقدمه لها من منافع مادية وخدمات، كالمشاركة في الأرباح، والرحلات الترفيهية، والمرونة في ساعات العمل، وتقديم البعثات الدراسية لأبناء العاملين، والتامين الصحي الشامل للعاملين وعائلاتهم وغيرها من المنافع والخدمات الأخرى.(Wright, (et,al, 1992

تعتمد كفاءة الموارد البشرية على خبرات ومهارات مختلف فئات الموظفين بالإضافة إلى قدرة الموظفين على التكيف والإبداع والابتكار، ومهارات وخبرات الإدارة العليا في استخدام الأساليب الإدارية الناجحة لإدارة هذه الموارد البشرية، حيث أن المصادر الحقيقية للمقدرة التنافسية للشركات تأتي من خلال ثقافتها وقدرتها المستمدة من الأسلوب الذي يتم به إدارة الأفراد العاملين. (سادلر، .(2008

كما وانه من المهم معرفة العوامل الهامة التي يجب على المنظمة الاهتمام بها، والتي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة وقدرة الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي سيكون لها الأثر المباشر على نتائج الأعمال وتحقيق أهداف الشركة، وهذه العوامل تتعلق بما يلي (ياسين،2010):

1. مدى فعالية عمليات التخطيط واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية.
2. مزايا وعيوب برامج التعليم والتدريب، وإعادة التدريب والتأهيل.
3. عناصر القوة والضعف الموجود في النظام الرسمي لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي للواجب أو الوظيفة بالمقارنة مع مقاييس الإنجاز المعيارية المصممة لهذا الغرض.
4. مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المنظمة.
5. مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة، وفعالية أنظمة الأجور والحوافز.
6. مدى استجابة الإداره لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي.
7. درجة الولاء لدى العاملين في المنظمة وشعورهم بالإنتماء إليها، ومساهمتهم في تحقيق أهدافها.

التكنولوجيا المستخدمة:

حيث يعتبر القادة الإداريين وصانعي الإستراتيجية أن الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي مرجح في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها، مما يتطلب القيام بتحليل نظامي لكل القوى المتغيرة والفاعلة في تشكيل بيئة الأعمال، وفي مقدمتها القوى التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة أو فرص تهديدات جدية في مجال المنافسة، لذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمة بالذات، لان أي تطور أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي التأثير على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والإرباح (Wild, 1995).

فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون لدى المنظمات الصناعية المعنية بهذا التطور القدرة على مواكبة التحسين

التكنولوجي الجديد، فمن المؤكد أن تتدهور منتجات أو خدمات هذه المنظمات، حيث أن التكنولوجيا الحديثة لا تمنح ميزة تنافسية نوعية فحسب وإنما تمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية تنافسية لإن أي تحسين وتطوير في التكنولوجيا يؤدي في المدى المتوسط والبعيد إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج، وتحسين أساليب ونظم الإنتاج، وبالتالي امتلاك القدرة التنافسية السعرية أيضا (مرسي، 1996).

ومن هذا المنطلق فإن عمليات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات تتطلب دراسة وتقييم البيئة التكنولوجية التي تعمل فيها المنظمة من حيث ما يلي (الحوري، 2007):

1. المعرفة التامة بالتطورات الفنية التي تشهدها الصناعة التي تعمل فيها أو الصناعات المكملة والمغذية لها.
2. فحص وتقصي التطورات الفنية التي تطرأ على المنتجات التي تقدمها المنظمة أو التي تنوي أن تقدمها.
3. دراسة البيئة التكنولوجية ومتابعة الإكتشافات والإختراعات والإبتكارات التي يشهدها مجال عمل المنظمة على مستوى العالم وما يمكن أن يصاحبه من فرص وتهديدات تؤثر على عمل المنظمة في الأسواق المحلية والدولية.

وتتضمن البيئة التكنولوجية ما طرأ من ظهور الانترنت والتجارة الالكترونية، والمنظمات الرقمية، ونظم التصميم باستخدام الحاسب الآلي، وصناعة الاتصالات، وابتكارات المنتج، والثورة في نظم المعلومات.

وبالتالي فان شرط نجاح أي إستراتيجية وبغض النظر عن حجم وقوة المنظمة هو في قدرة صانعي الإستراتيجية والقادة في المنظمات على التنبؤ التكنولوجي واستكشاف متغيرات المستقبل وطرح هذا التساؤل باستمرار، إلى أي مدى يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المنظمة أن تحافظ على موقعها في السوق واتجاه المنافسين على أن يكون هذا التساؤل في إطار عملية البحث المتواصل من اجل التطوير والتحسن التكنولوجي لمنتجات وخدمات المنظمة (شلاش، 2011).

الموارد الطبيعية:

الموارد الطبيعية هي كل ماتوُمنه الطبيعة من مخزونات طبيعية يستلزمها بقاء الإنسان أو يستخدمها لبناء حضارته".وتعرف أيضاً" بانها المواد ذات الفائدة للإنسان والممكن استخلاصها من الطبيعة والتعامل معها كسلعة مهمة في التجارة المحلية والدولية، ويتضمن هذا التعريف المعادن والصخور والفلزات ومصادر الطاقة والتربة والمياه السطحية والجوفية، فعندما تهدف الدولة أو الشركة إلى استغلال مورد من مواردها الطبيعية فيجب أن يتم ذلك في ظل شروط وظروف معينة وهي (يونس، 1996):

1. أن يكون الخام ذو جدوى اقتصادية من حيث الكميات المتوافرة وتكاليف استخراجه، بحيث يمكن للشركة أن تقوم ببيع الخام المستخرج أو منتجات تصنيعية بأسعار تحقق تغطية لتكاليف استخراجه وتصنيعه، مع وجود فائض بالأرباح.
2. توافر المتطلبات المالية من أجل استغلال المورد الطبيعي، حيث أن معظم الموارد الطبيعية تستلزم موارد مالية ضخمة لإستغلالها.
3. أن توجد المعرفة والمهارة الفنية للإنسان التي تمكنه من استخراج واستخدام المورد، وبالتالي لابد من ضرورة توافر الخبرات الفنية والتكنولوجية اللازمة لخلق الموارد وجعلها صالحة للإستخدام الإقتصادي. فالتطور التكنولوجي قد أدى إلى خلق موارد من موارد طبيعية كانت مهملة، كما هو الحال في توليد الكهرباء وذلك بتطوير الطاقة النووية للأغراض السلمية، والذي أدى إلى جعل مادة اليورانيوم موردا له قيمة إقتصادية.

ويرى (الأمين، 2000) أنه يجب ان يكون هناك طلب على المورد ذاته أو على الخدمات التي ينتجها، وذلك من خلال توافر طلب فعال وكاف على المورد، فهنا نجد أن الطلب على المورد هو طلب غير مباشر، أي أنه طلب مشتق من الطلب على السلع والخدمات النهائية، فالبترول كمورد اقتصادي، يستمد أهميته الاقتصادية من خلال زيادة الطلب عليه، بغرض استخدامه في إنتاج العديد من السلع والخدمات سواء تم استخدامه، كوقود أو لتوليد الكهرباء أو لتشغيل المصانع

الكبرى، ويتحـــدد الطلب على المورد من خلال سعر المورد، الذي يجب أن يغطي تكاليف إنتاجه المتغيرة، وكذلك مدى وجود بدائل قريبة للمورد، وكذلك يتأثر الطلب على المورد نتيجة لبعض الآثار السلبية المترتبة على استخدام المورد، ومن ثم التفكير في استخدام بدائل لذلك المورد، بالإضافة الى مراعاة الظروف البيئية، حيث يجب أن تقوم الشركة التي تنوي استغلال مورد طبيعي معين بمراعاة الظروف البيئية وعمل الاحتياطات اللازمة للمحافظة على البيئة وعدم إلحاق الضرر بها.

الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شـــكل يوضـــح بالرســـم كافـــة الوظائفالرئيسية والوحدات الإارية والعلاقات التي تربط بين ت لك الوحدات ببعـــضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعـــاد الأ فقيـــة لنطاق الإشراف، حيثيعتبر أداة هادفة لمساعد ة المنظمة على تحقيق أهدافهـــا بكفاءة و فاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار الأفراد و تحقيق الإنسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة ، و تفادي التداخل و الإزدواجية و الإختناقات، كما للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفـــراد و الجماعـــ ـــات فـــي المؤسسات، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والإلتزامات المترتبة علىالفرد و توقعاته ، نتيجة لذلك قد توفر له الـــشعور بالرضـــا الوظيفي داخل المنظمة (حسين، 2000).

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علي إيجـــاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بـــين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومساهمته فـــي تحقيـــق الميـــزة التنافسية لها، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتنحرف عـــن مـــسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للإنحدار والتراجع إضافة إلى هـــدر المـــوارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه أثار سلبية من حيث تـــدني

معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، ولهذا فان عبء العمل والمسئولية التي تحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات قد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة (أللوزي، 2002).

كما وأن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة والمبتغاة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي(Sekaran, 2006):

1. التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والإزدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يكمل عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه.

2. الاستفادة من مبدأ التخصص: يعد التخصص من المبادئ الرئيسة في التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي، إذ لا بد من تقسيم وتجزئة أنشطة المنظمة إلى أعمال تسند للأفراد ولكن الأهم من ذلك هو مدى التخصص، فكلما قل مجال التخصص أصبحت مهام وواجبات الفرد محدودة، وغير متنوعة، وجامدة، أما إذا زاد مجال التخصص فانه يحد من تفاعل الفرد مع الآخرين، ويحد من فرص الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد.

3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

ويرى (Olson ,2002) ان الهيكل التنظيمي يجب ان يتوفر فيه مايلي بالإضافة الى ما سبق من النقاط:

1.عدم الإسراف: حيث أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة يتطلب تكاليف عالية في بعض الأحيان، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف إلا أنه من الضروري الاهتمام به ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل اكبر مما ستكلفه من

جهود ونفقات.

2.مراعاة الظروف البيئية : حيثتؤثر الظروف البيئيــة للمنظمــة علــ ــى هيكلهــا التنظيمي، وبالتالي فـ ــإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهــتم بــالظروف المحليــة والتغيرات التي تطرأ عليه ــا، بحيــث يتكيف ويستجيب التنظــيم لهــذه التغيــرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نــوع التكنولوجيــا المستخدمــة وغيرهــا مــن العناصــر البيئيــة المحيطــة بالمنظمة.

الميزة التنافسية

في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات الصناعية في هذه الأيام التي تتميز بالتغيرات السريعة، يرى(Fahey, 1999) بأن الشركات يجب أن تتميز بالذكاء واستخدام الاستراتيجيات الذكية، والريادة في الأعمال والطموح وذلك يتحقق من خلال الموارد اللازمة للشركة والتي تلعب دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوازن المالي ورأس مال الشركة، والمعدات المستخدمة، والتكنولوجيا المتطورة، والعلاقات الخارجية للشركة مع العملاء والموردين والعلاقات غير الرسمية، والتحالفات وبالتالي فان الشركة عندما تقوم باستغلال جميع إمكاناتها من اجل أن تكون مخرجاتها ذات جودة عالية وسعر منافس فإنها تكون قد وضعت نفسها في الاتجاه الصحيح لكسب الميزة التنافسية.

ويعرفها (Rumelt, 2003) على أنها ظروف معينة يمكن للشركة من خلالها التشغيل بطريقة أكثر كفاءة أو بأسلوب أفضل جودة عن الشركات المنافسة وبما يترتب على ذلك من تحقيق منافع للشركة، فالميزة المتحققة تتم من خلال تحقيق اكبر قيمة للعملاء عن طريق وسائل لتخفيض التكلفة أو عن طريق تحقيق منافع وخدمة أفضل للعملاء.

ويرى(Hitt, et,al, 2001) أن الميزة التنافسية في أساسها تستند على ثلاثة عناصر رئيسية وهي الموارد، والإمكانات، ومجالات التميز، حيث أن من أهم مكونات الصناعة وعملية تحليل المنافسة هو ما يتعلق بالخوض في اكتشاف العناصر الأساسية للتنافس والتي تمتلكها الشركة، وقوة الميزة التنافسية بالنسبة

للشركات الأخرى، حيث أن المدراء لايستطيعون ابتكار أو تحديد الإستراتيجية الناجحة دون المعرفة العميقة لخصائص التنافسية في الصناعة.

ويرى الباحث بأن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على الإستغلال الأمثل والكفؤ للموارد والمدخلات في العملية الانتاجية، وبشكل يميزها عن مثيلاتها من الشركات في القطاع الصناعي الواحد من حيث طرح منتجاتها بجودة عالية وسعر مناسب يحقق لها الارباح الوفيرة، مما يجعلها تحتل مكانة وسمعة طيبة، وإقبال من العملاء على منتجاتها،والحصول على حصة ثابتة او متزايدة في سوق منتجاتها.

وقد بين (Thompson, 2005) أن هناك خمسة قوى حددها نموذج Porter لقياس طبيعة وكثافة القوى التنافسية وهي كما يلي: -

1. المنافسة بين الباعة المتنافسين في الصناعة الواحدة.
2. احتمالية دخول المنافسين الجدد إلى المجال الصناعي.
3. المحاولات السوقية للشركات في الصناعات الاخرى لكسب الزبائن من خلال المنتجات البديلة.
4. الضغوط التنافسية الناشئة من خلال المساومة بين الموردين والبائعين.
5. الضغوط التنافسية الناشئة من خلال المساومة بين المشترين والبائعين.

وبالتالي فانه من المهم لأي شركة أن تقوم بهذا التحليل بدقة وموضوعية للحصول على موقع مناسب لها في السوق.

ويرى (Wright, et, al, 1992) أنه من الأهمية بمكان أن تقوم الشركات باختيار الإستراتيجية المناسبة وذلك من خلال تحليل نقاط القوة التي تمتلكها الشركة وتحديد مواطن الضعف فيها، ومعرفة الفرص التي يمكن أن تستفيد منها بالإضافة إلى تحديد التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، ومن خلال ذلك فإنها سوف تقوم بتحديد موقعها المناسب في السوق وتحديد الإستراتيجية المناسبة في إطار التحليل الذي قامت به الشركة وذلك للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أسواق لمنتجاتها المختلفة وبأسعار مناسبة تحقق لها الأرباح

وتحقيق مصالح الأطراف المختلفة من مساهمين وعاملين وعملاء ومجتمع محلي ...الخ.

استراتيجيات المنافسة

حيث بين (Olson, et, al, 2002) أن مسئولية تقييم مدى نجاح إدارة المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية وتقديم تغذيه عكسية عن مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها تقع على عاتق نظام الرقابة الإستراتيجية، الذي يجب أن يتسق تماما مع استراتيجيات التنافس، وقد بين (Kaplan, et, al, 2000) أن نتائج معظم الدراسات قد بينت أن 33% من منظمات الأعمال حققت نجاحا متميزا في تنفيذ الاستراتيجيات ورقابتها، وبينت أيضا ضعف الارتباط بين استراتيجيات الأعمال وقياس الأداء، حيث يتم الإعتماد على المقاييس المالية في كل من تقييم أداء المنظمات أو وظائفها مثل التسويق، أو الإنتاج، وهي تقيس الأداء السابق والذي يتسم بنظرة قصيرة الأجل تفتقد إلى التوجيه المستقبلي، وأضاف (Drummond, 2005) أن المسوقين في غالبية الشركات يعملون على الربط بين استراتيجيات التنافس ومعايير قياس الأداء التسويقي، بما يسهم في تدعيم الميزة التنافسية والمركز التنافسي للمنظمة

ويرى كل من (ياسين، 2010 ؛ ومرسي، 2007) أن من أهم الاستراتيجيات المطبقة من قبل منظمات الأعمال والمعروفة في الفكر الاستراتيجي هي كما يلي:-

1. استراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية النمو التي ترتكز على منتج أو خدمة واحدة أو على عدد قليل ومترابط من المنتجات والخدمات وترتكز على ثلاثة أشكال: -

أ- نمو السوق: حيث تأخذ الشركة بتوسيع السوق لمنتجات وخدمات جديدة من خلال الحصول على حصة اكبر في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق محلية أو عالمية جديدة.

ب- نمو المنتج: وهي إستراتيجية التركيز التي تهتم بإجراء تغيرات على المنتجات والخدمات الأساسية التي تقوم بها الشركة بما يضيف

مزايا نوعية جديدة، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات أو الخدمات المطروحة.

2. إستراتيجية التكامل العمودي: وهي استراتيجية النمو التي تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي (ويهدف إلى التوسع في الأعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع وخدمات) أو تحقيق التكامل الخلفي (ويعني توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، وطاقة، وسلع شبه مصنعة) أو اختيار تنفيذ كل من التكامل الأمامي والخلفي للمنظمة في نفس الوقت .
3. إستراتيجية الإستقرار: حيث تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار من خلال عدم الدخول في استثمارات جديدة أو التوسع في مجال الأعمال وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة والحصة السوقية وعدم الرغبة في تحمل مخاطر الدخول في أنشطة أخرى أو أسواق جديدة.
4. الإستراتيجية الدفاعية: وتسمى بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك لتجاوز أزمة مالية أو كساد منتجاتها أو بسبب ضعف الأداء أو في حالة التنبؤ باحتمال مواجهة ظروف صعبة في المستقبل مثل دخول منافسين جدد أو ظهور منتجات ذات نوعية عالية ...الخ، وقد تكون الإستراتيجية الدفاعية على شكل التخلص من بعض النشاطات، أو الإنتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، أو أن تلجا الشركة إلى التصفية في أسوأ الأوضاع.
5. مفهوم الإستراتيجيات التعاونية: ويقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الإرتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع المنظمات الأخرى في نفس الميدان من الصناعة أو في نفس السوق المخدوم ، حيث أن القيمة المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة في الموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الإستحواذ، أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة، أو مشاركة

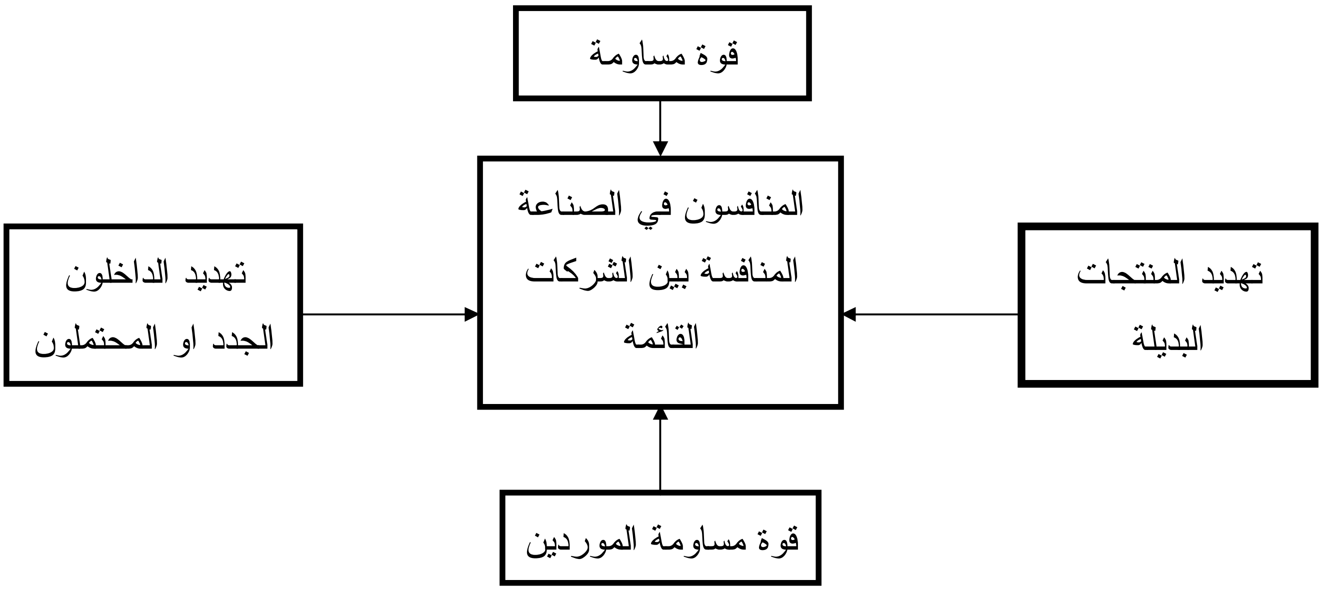
التكنولوجيا ، أو برأس المال، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد.

نموذج بورتر للقوى الخمسة:

قدم مايكل بورتر من كلية هارفارد في إدارة الأعمال إطاراً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية. وطبقا لهذا الإطار فان ربحية الصناعة (مقاسه بمعدل العائد على رأس المال مقارنة بتكلفة الأموال) كما تحددها مصادر القوى التنافسية الخمسة، وتتضمن القوى التنافسية الخمسة ثلاثة مصادر للمنافسة الأفقية وهي (منافسة المنتجات البديلة، والمنافسة من الداخلين الجدد، والمنافسة من المنافسين الحاليين في السوق)، ومصدرين للمنافسة الرأسية هما القوة التفاوضية للمشترين والقوى التفاوضية للموردين كما يوضح ذلك الشكل رقم (2).

شكل رقم (2)

نموذج بورتر للقوى الخمسة



Source: Fahey, Liam, (1999), Competitors , 1Edition, Jon Wiley &Sons ,Inc .

هذا ويلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين القوى التي تتمتع بها هذه الأطراف وبين قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ورفع الأسعار والتحكم في السوق، حيث تلعب هذه المجموعات أو القوى الدور الرئيسي في التأثير على قدرة منظمات الأعمال على المنافسة وتتحدد قوة كل من هذه المجموعات الخمسة من خلال عدد من المتغيرات الهيكلية التي سيتم توضيفها فيما يلي:

الداخلون الجدد:

ويقصد به الشركات التي تدخل الصناعة في مجال معين حيث يمكن أن تؤثر في على الشركات القائمة والموجودة في القطاع الصناعي المعني وبالتالي تؤدي إلى تآكل أرباح الشركات القائمة وينخفض معدل الأرباح التي تحققها الشركات في هذا القطاع حتى يصل الأمر إلى المستوى التنافسي، ومن جهة أخرى فان التهديد بالدخول وليس الدخول الفعلي يعد كافيا لجعل الشركات القائمة تحد من أسعارها لتصل إلى المستوى التنافسي، فالصناعات التي يوجد بها عوائق والخروج تميل

الأسعار والأرباح فيها إلى المستوى التنافسي بغض النظر عن الشركات داخل الصناعة (مرسي، 1996).

وفي معظم الصناعات لايستطيع الداخلون الجدد اختراق الأسواق التي تستحوذ عليها الشركات القائمة على أسس متكافئة، حيث أن حجم الميزة التنافسية التي تتفوق بها الشركات القائمة على الشركات الداخلة للصناعة (من حيث تكلفة الوحدة) يقيس مدى ارتفاع وزيادة عوائق الدخول، والذي يحدد إلى أي مدى تستطيع الصناعة تحقيق أرباح أعلى من المستوى التنافسي(سادلر،2008)

وتتشكل عوائق الدخول إلى قطاع الصناعة من العوامل التالية ما يراها كل من (حبتور،2004 ؛ Wright, 1992):

1- المتطلبات الرأسمالية: وذلك عندما تكون المتطلبات الرأسمالية للبدء في الصناعة كبيرة جدا، بما لا يشجع كل الشركات باستثناء الشركات الكبيرة جدا على الدخول في تلك الصناعة، حيث تتمتع شركات تصنيع الطائرات بحماية كبيرة ناتجة عن التكاليف الرأسمالية المتعلقة بالبحوث والتطوير والخدمات وغيرها، مما يجعل إمكانية دخول منافسون جدد محدودة للغاية.

2- اقتصاديات الحجم: تتمثل اقتصاديات الحجم في الوفورات التي تتكون لصالح المنظمة عندما يكون إنتاجها ضخما، بحيث تنخفض التكلفة الكلية للوحدة الواحدة، ويصبح من الصعوبة دخول منافسين جدد، والمشكلة التي يواجهها الداخلون الجدد إما الدخول على نطاق صغير ومحدود وقبول الارتفاع في تكلفة الوحدة، أو الدخول على نطاق واسع وكبير المدى والقبول بالمخاطرة والعمل على زيادة حجم المبيعات.

3- ميزة التكلفة: وتتمثل بأن المنظمات القائمة ربما تتمتع بميزة تكاليفية، مقارنة بالمنظمات الجديد، وذلك بسبب الدخول المبكر إلى الصناعة، وتأتي هذه الميزة المطلقة من خلال الاستحواذ على مصادر منخفضة التكلفة لمصادر الصناعة بالمقارنة مع الشركات الجديدة التي تدخل قطاع الصناعة.

4- تمايز المنتج: ويتمثل ذلك بتمايز المنتجات التي تنتجها الشركات القائمة في القطاع الصناعي، والتي تتميز بالعلامة المعروفة وولاء المستهلك نتيجة لجودة

المنتجات المطروحة، والسمعة الطيبة للشركات القائمة في الصناعة، لذلك فان الداخلين الجدد إلى الصناعة يتحملون نفقات عالية ومرتفعة بالنسبة إلى الشركات القائمة، وذلك بغية الترويج والإعلان عن منتجاتهم المنافسة من أجل استقطاب المستهلكين للإقبال على منتجاتهم.

5- الوصول إلى قنوات التوزيع: تعد قدرة الداخلون الجدد على توزيع منتجاتهم احد العوامل الحاسمة في قدرتهم على الانتشار وغزو الأسواق، حيث توجد قيود تتعلق بإمكانية الحصول على زبائن سواء في السوق المحلي أو الخارجي.

6- القيود القانونية والحكومية: وتعتبر من أكثر القيود فاعلية للدخول إلى الصناعة، حيث أن هناك العديد من المجالات التي يتطلب دخولها موافقة الجهات والسلطات الحكومية مثل البنوك، والصناعات العسكرية، بالإضافة إلى القواعد القانونية والمتطلبات البيئية واشتراطات ومعايير الأمان، والتي غالبا ما تشكل قيود ومشاكل للداخلين الجدد عند إنشاء شركاتهم.

7- المهاجمة من الشركات القائمة: حيث تعتمد عوائق الدخول للشركات الجديدة في القطاع الصناعي على توقعاتهم لردود الأفعال من الشركات القائمة في السوق، والتي تأخذ عدة أشكال، مثل إجراء تخفيضات سريعة وكبيرة للأسعار، وزيادة الإعلانات وحملات الترويج.

إلا أن العوائق التي تعد فعالة لمواجهة الشركات الجديدة قد لا تكون فعالة لمواجهة بعض الشركات الداخلة في الصناعة، حيث يمتلك بعض هؤلاء الداخلون الجدد الموارد الكافية والكبيرة التي تسمح لهم بالتغلب على جميع العوائق التي ذكرت من قبل والدخول إلى السوق بقوة والتأثير بشكل كبير على الشركات القائمة في السوق، وتستطيع الشركات الجديدة أن تنافس وتستخدم استراتيجيات مماثلة للاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات القائمة.(Rumlet, et, al 2003).

وتتمثل الشركات الداخلة إلى الصناعة في مجال تعدين الفوسفات عالميا بالشركة السعودية (شركة معادن)، حيث أدى دخول هذه الشركة إلى مجال استخراج خامات الفوسفات والصناعات التكميلية مثل صناعة الأسمدة والأحماض المختلفة إلى التأثير البالغ في سعر الفوسفات عالميا بالإضافة إلى حصولها على

حصة سوقية لا يستهان بها وذلك كونها طرحت منتجاتها بشكل كبير وبأسعار تفضيلية أو الدفع المؤجل في بعض الأحيان، والذي أدى بدوره إلى انخفاض الحصة السوقية لشركة الفوسفات الأردنية وانخفاض في الأرباح في الفترة مابين (2011-2013).

المنافسون الصناعيين:

ويتعلق ذلك بوجود العديد من الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات متشابهة أو بديلة في القطاع الصناعي الواحد، إلا أن هذه المنظمات غير متساوية في الأهمية وحجم التأثير في القطاع الصناعي. حيث يوجد دائما المنافس الرائد الذي يتمتع بموقع القيادة في السوق، ولكن المنظمات الصغيرة تعمل على معرفة وتبني استراتيجيات المنافسين الكبار لدخول المجال الصناعي، وتعمل في بعض الأحيان إلى عمل تحالفات إستراتيجية وذلك لتقلل من عامل المخاطرة وعدم التأكد وبالتالي الدخول إلى المجال الصناعي بأمان (العارف، 2004).

إن المحدد الأساسي للحالة العامة للمنافسة والمستوى العام للأسعار في معظم الصناعات هو المنافسة بين الشركات داخل الصناعة، فبعض الصناعات تشهد منافسة حادة بين الشركات إلى الحد الذي تكون فيه الأسعار أقل من مستوى التكلفة وتحدث خسائر على مستوى الصناعة، وفي بعض الصناعات تقل حدة المنافسة السعرية، وتتركز المنافسة على الحملات الإعلانية، والإبتكار وغيرها من المحاور الأخرى غير السعري (Drummond ,2005).

إلا أن هناك عدة عوامل تلعب دورا مهما في تحديد طبيعة وكثافة المنافسة بين الشركات القائمة في القطاع الصناعي وهي كما يلي (حبتور،والعارف 2004):

1- التركيز: حيث يشير تركيز الشركات إلى توزيع عدد وحجم الشركات التي تتنافس في المجال الصناعي فكلما زاد عدد الشركات الموجودة في السوق فان المنافسة تزيد وكلما قل عدد الشركات تقل المنافسة، وتتركز على الإعلانات والترويج، وتطوير المنتج.

2- تنوع المنافسين: حيث تزداد حدة المنافسة السعرية بين مجموعة الشركات في القطاع الصناعي إذا كان هناك اختلاف بين هذه الشركات من حيث نشأتها وخبرتها أو أهدافها أو تكاليفها المالية أو استراتيجياتها المستخدمة، وعلى خلاف ذلك فان المنافسة السعرية تقل عندما تكون هذه الشركات متشابهة في جميع إمكانياتها.

3- تمايز المنتج: فكلما زاد التشابه بين ما تقدمه الشركات الموجودة في السوق التنافسي كلما زادت احتمالية تحول المستهلكين إلى المنتجات البديلة، بالإضافة إلى تشكيل ضغوط على الشركات لتخفيض أسعارها، وعلى العكس من ذلك فان الصناعات التي تتصف فيها المنتجات بالتمايز العالي مثل (العطور، والأدوية) فان المنافسة السعرية تكون منخفضة حتى في ظل وجود عدد كبير من الشركات المنافسة.

4- هيكل التكلفة: فعندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة مقارنة بالتكاليف المتغيرة، فإن الشركات سوف تستمر في إنتاج منتجاتها عند أي سعر يغطي تكاليفها المتغيرة، علاوة على ذلك فان اقتصاديات الحجم يمكن أن تشجع الشركات أن تنافس بقوة على السعر من اجل الحصول على منافع وفوائد الحجم الإقتصادي الكبير.

5- ارتفاع حواجز الخروج من الصناعة : ويتمثل ذلك في بعض الحالات التي تختص بالمنتجات والخدمات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى، بالإضافة إلى الارتفاع في تكاليف الخروج من الصناعة وتزايد الضغوط الاجتماعية والتنظيمية، وتزايد العلاقات الإستراتيجية بين المنظمات بعضها ببعض، وعندما تكون الموارد متخصصة، وعندما تتوفر الحماية للعاملين في وظائفهم،فان الخروج من الصناعة يكون أكثر صعوبة وتأثيرا وأهمية.

ويمكن تصنيف المنظمات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تحليل أنماط سلوكها التنافسي كما يلي (السيد، 1990):

1- المدافعون: وهي المنظمات التي تختار لها موقعا في السوق وتحاول الدفاع عنه والاحتفاظ به دون تغير، وتعتمد المنظمات المدافعة في منافستها على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي، وبتوجهها العام نحو الكفاءة وخفض التكاليف.

2- المنقبون: وتلجأ هذه المنظمات إلى المبادرة والتغير المستمر سواء في منتجاتها أو خدماتها، أو الأسواق التي تحاول دخولها أو الأساليب التكنولوجية المستخدمة، وتتصف بكثرة الإنفاق على البحوث والتنمية لاكتشاف أفكار جديدة لمنتجاتها.

3-المحللون: وهي متوسطة في سلوكها بين المدافعة والمنقبة، فهي تعمل على الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق، وتركز في عملها على مجموعة من المنتجات التي توجه إلى مجموعة معينة من المستهلكين مع احتمالية دخولها إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة.

4- المستجيبون: وتتصف بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظرا لعدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، أو فشلها في تكوين الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المنظمة موضع التنفيذ.

وترى الدراسة بان هذه القوة تتمثل بشدة المنافسة بين شركة الفوسفات الأردنية والشركات العالمية المصدرة لمادة الفوسفات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين والمغرب وتونس ...الخ، بالإضافة إلى الشركات التي دخلت إلى سوق الفوسفات مثل شركة معادن السعودية.

قوة مساومة المشترين:

المشترون هم عملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية أخرى، حيث أن الشركات الصناعية تقع ضمن نوعين من الأسواق هي أسواق المدخلات وأسواق المخرجات، ففي أسواق المدخلات، تشتري الشركات المواد الخام، والآليات والمعدات، وقطع الغيار، والخدمات المالية والعمالية، وفي أسواق المخرجات تقوم الشركات ببيع السلع والخدمات إلى المستهلكين (سواء

كانوا موزعين، أو مستهلكين نهائيين، أو منتجين آخرين). وفي كلا النوعين من الأسواق، تؤدي التعاملات إلى تحقيق قيمة لكل من المشترين والبائعين، ويعتمد تقسيم هذه القيمة في صور الأرباح التي يتم تحقيقها بينهم على القوة الإقتصادية النسبية لكل منهما وتعتمد قوة المشتري على مجموعتين من العوامل هما حساسية المشتري للسعر، والقوة النسبية التفاوضية للمشتري (Thompson , 2005).

1. حساسية المشتري للسعر: حيث تصل درجة حساسية المشتري إلى أقصاها عندما يتعلق الأمر بمنتجات تشكل تكاليفها نسبة كبيرة نسبيا من التكاليف الكلية للمشتري، وعندما لا يتضمن منتج أو خدمة إنفاقا كبيرا، فلن يرى المشتري أن تخصيص وقت للبحث عن بدائل أو الانخراط في المساومة يستحق العناء، أما عندما يتعلق الأمر بتمايز المنتج الذي تقدمه الشركة فكلما انخفضت جودة منتجات الشركة، كلما زاد احتمال أن يتحول المشتري لموردين آخرين يعرضون أسعاراً أقل في ظل جودة المنتجات المنخفضة، وكلما زادت حدة المنافسة بين المشترين، كلما زادت الضغوط على البائعين للحصول على تخفيضات سعرية، كما وأنه كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه المشتري بالنسبة لجودة المنتج الذي يقدمه، كلما قلت حساسية المشتري للأسعار التي يستعد لدفعها (Rumlet, et, al, 2003).
2. القوة النسبية التساومية للمشتري: تعتمد القوة التفاوضية على مدى تهديد كل طرف (الشركة والعميل) واستعداده لرفض التعامل مع الآخر، ويعتمد توازن القوى بين الطرفين على مصداقية وفعالية الأسلوب الذي يوجه به كل طرف هذا التهديد، وتتمثل القضايا الرئيسية المرتبطة بهذه النفقة في التكاليف النسبية التي يتحملها كل طرف نتيجة للمعاملة غير المنجزة وخبرة كل طرف بتدعيم موقفه من خلال مهارات التفاوض، وبالتالي فان المنظمات تسعى لمعرفة خصائص عملائها بكل دقة من خلال معرفة خصائصهم الديموغرافية، ومعرفة القدرة الشرائية للعملاء وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية، حيث أنه كلما زادت معرفة المنظمات بعملائها فإن ذلك يمكنها من معرفة الفرص التي

يجب استغلالها والتهديدات التي يجب أن تواجهها، كما أن معرفتها بخصائص عملائها يمكنها من وضع الاستراتيجيات التي تجذبهم (مرسي، 2007).

ومن العوامل التي يمكن أن تؤثر في القوة التفاوضية التي يمتلكها العملاء بالنسبة إلى البائعين ما يلي(ياسين، 2010).

3. حجم وتركز العملاء مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد العملاء وزاد حجم المشتريات، كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء المشترين، بالتالي فان المنظمات تقوم بعمليات تخفيض الأسعار وتقديم العروض للتجمعات الكبيرة من العملاء بهدف الحصول على كم كبير منهم.
4. المعلومات المتاحة لدى العملاء، فكلما زادت معرفة العملاء بالموردين وأسعارهم وتكاليفهم، كلما كانوا أكثر قدرة على التفاوض معهم. فالأطباء والمحامين لا يعرضون أسعارهم التي يتقاضوها، وتعتبر القدرة على حجب السعر عن المستهلكين احد القيود الفعالة على قدرتهم التساومية. ولكن معرفة الأسعار ذات أهمية إلى حد ما إذا كانت جودة المنتج غير محددة المعالم بطبيعتها.
5. القدرة على التكامل الراسي، فإذا رفض العميل التعامل مع الآخرين، فان البديل لإيجاد مورد آخر هو أن يقوم العميل بنفسه بتصنيع ما يحتاج إليه من مواد لازمة للصناعة، كقطع الغيار، أو الأجهزة والمعدات.

وتكون مجموعة العملاء أو ما يسمى بالمشترين قوية ومؤثرة في الحالات التالية (Hynonen, 1995):

1. وجود عملاء مهمين من ناحية الكميات الكبيرة التي يشترونها من البائعين، أو من ناحية بروز تكتلات وتحالفات بين العملاء.
2. عندما تكون تكاليف التحول إلى منتج أو خدمة منخفضة التكاليف، وقد يبرز مثل هذه التصرفات إذا شعر العميل بأن تغيير الخدمة أو المنتج غير مكلفة.
3. مدى توافر بدائل للمنتج أو الخدمات، بحيث تصبح قوة العميل مؤثرة نتيجة توفر البدائل، وفي متناول اليد.

4. إذا كان المنتج أو الخدمة نمطية (غير مميزة)، أو لا يوجد الحماس لدى العميل، هذا بالإضافة إلى عدم وجود الرغبة الأكيدة للاستمرار في تقبل الخدمة أو المنتج.

وترى الدراسة بان هنالك ضغوطا تم ممارستها من قبل الدول المستوردة (المشترين) لخامات الفوسفات مثل دولة الهند المستورد الرئيسي من السوق الأردني وكانت هذه الضغوط باتجاه تخفيض السعر المباع لطن الفوسفات، وذلك كون السوق الهندي استغل دخول شركات جديدة إلى سوق الفوسفات، وحيث أن تكاليف التحول إلى منتجات بديله بالنسبة إلى السوق الهندي غير مكلفة، فإنه من السهل اتخاذ القرار بالتحول إلى الشركات البديلة، وبالتالي فان الشركة يجب عليها البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها، بالإضافة إلى التركيز على التمايز في المنتج، أو عمل الصناعات التكميلية لخامات الفوسفات بحيث تقوم باستغلال معظم منتجها وعدم تصديره كخام، بل تقوم ببيع المنتجات الناتجة عن التصنيع كالأحماض والأسمدة، بالإضافة إلى عمل تحالفات إستراتيجية مع الدول المستوردة.

القوة التفاوضية للموردين:

حيث تمثل قوة المساومة للمزودين بين المنظمات ومزودي الخدمات والسلع احد المحددات الهامة لنجاحها، حيث يمكن أن تصل بعلاقاتها وسياساتها على ميزة لا تتوافر لدى الآخرين من باقي المنظمات، وبالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العكس بحيث يكون المزودون أحد مصادر التهديد للمنظمة التي تعوق نموها بل وبقاؤها في السوق، وذلك لان المنظمات تعتمد على الموردين ليس فقط للحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، بل على كل مدخلات المنظمة، من معدات وقطع الغيار والأجهزة المستخدمة، وقد يمثل توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تهديدا للمنظمة، (حبتور، 2004).

يهتم صانعوا الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز وبصورة خاصة الأبعاد المتعلقة بنوعية أو جودة العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة، والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل على الأقل. لذلك قام

الباحثون بتوصيف للعلاقة بين المجهزين أو الموردين والمنظمة من خلال العوامل التالية

:(Wild, 1995 ؛ Wright, 1992)

1. إن مدى القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشترين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة، بمعنى كلما كان المورد بعيدا عن آثار المنافسة الحرة في السوق كلما كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار، ويتمثل ذلك باحتكار الموردين للسلع أو المنتجات أو خدمات معينة، وبالتالي قدرتهم على فرض الأسعار التي تحقق لهم اكبر الأرباح وذلك في ظل عدم مقدرة المشتري أو المستفيد من خدماتهم على المساومة على الأسعار لعدم وجود البديل لهؤلاء الموزعين.
2. إن القوة التي يتصرف بها المجهز برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المنظمة التي تشتري المنتج أو السلعة هي التي تحتكر السوق في إنتاجها، أي أنها هي الوحيدة التي تسيطر وتشتري منتجات المورد بالكامل.
3. إن القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة.
4. إن قوة المساومة للمورد تتعاظم إذا استطاع المورد تحقيق تكامل أمامي، بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته، أي أن يقوم المورد بالدخول إلى الصناعات التي تعتمد على منتجاته أو خدماته بحيث يصبح منافسا للشركات المستورة لمنتجاته.
5. وتزداد قوة الموردين في رفع السعر عندما عندما يقل تركيزهم في منطقة الصناعة بحيث تقل المنافسة بين الموردين وتكون فرصة التحالف بين الموردين اكبر من الحالة التي يكون فيها انتشار كبير للموردين في سوق واحد.

6. وتزداد فرصة الموردين لرفع الأسعار، كلما كانت تكاليف التحول عن منتجات هؤلاء الموردين كبيرة بالنسبة للمشترين الذين يتعاملون معهم.

وترى الدراسة أن قوة الموردين في الضغط لرفع أسعار منتجاتها التي تعتمد عليها شركة الفوسفات وخاصة قطع الغيار للأجهزة المستخدمة في الإنتاج، هي في الواقع كبيرة نوعا ما، وذلك كون الشركة ما زالت تستخدم بعض الأجهزة القديمة في عمليات الإنتاج في بعض مواقع الشركة والتي توقفت خطوط إنتاجها في الشركات الموردة وبالتالي فإن هذه الشركات تضغط في اتجاه رفع أسعار قطع الغيار نادرة الوجود وكونها هي الوحيدة التي تصنعها، بالإضافة إلى أن الشركة قامت باستيراد بعض التقنيات الحديثة وأدخلتها في خطوط الإنتاج وهي لا تمتلك المهارات الفنية والخبرات العملية لتشغيل مثل هذه الأجهزة، وبالتالي فان الشركات الموردة لمثل هذه الأجهزة تعمل على رفع أسعار قطع الغيار والصيانة والخبرات الفنية وخدمات ما بعد البيع.

المنتجات البديلة:

وتمثل المنتجات والخدمات البديلة تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، وإن وجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المنظمة ويقلل من ربحيتها، فالمنتجات البديلة يمكن أن تمثل تهديدا لمنتجات منظمة أو قطاع معين وان تحد من مستقبلها، وفي هذه الحالة إذا لم تستطيع هذه المنظمة أن ترفع من مستوى جودة منتجاتها أو تميزها مقارنة بالمنتجات البديلة فإنها سوف تعاني في أرباحها، ويحتمل أن تعاني في نموها أيضاً(Fahey, 1999)

وتعتمد قدرة المنتجات البديلة على تخفيض الأسعار والأرباح على مدى قدرة المشترين على استخدام منتجات بديلة، وكلما زادت درجة تعقد الإحتياجات التي يتم الوفاء بها من خلال المنتج وكان من الصعب التميز بين الإختلافات في أسعار المنتجات، كلما قلت قدرة المستهلكين على اللجوء إلى البدائل على أساس الإختلاف في أسعار المنتجات، وبالتالي فان الأسعار التي يستعد المستهلك لدفعها

كثمن للمنتج تعتمد على توافر منتجات بديلة، حيث أن غياب أو عدم توافر بدائل قريبة للمنتج كما في حالة البنزين أو السكر تعني أن المستهلك غير حساس للمقارنة بين الأسعار بمعنى أن الطلب غير مرن بالنسبة للسعر، أما في حالة وجود بدائل قريبة للمنتج وبنفس الجودة فيعني ذلك أن المستهلك ممكن أن يتحول للمنتجات البديلة إذا زاد سعر المنتج الذي يستخدمه (بمعنى أن الطلب مرن بالنسبة للسعر).(سادلر 2008) .

وتتعرض المنظمات التي تعمل في الصناعة إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات الصناعة، وكلما زاد التهديد كلما كان ذلك ادعى لزيادة الإستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، وكلما زادت نفقات الدعاية والإعلان ووجود السلع والخدمات البديلة فإن ذلك يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى (مرسي،2007).

ويزيد تهديد الخدمات والمنتجات البديلة لمنظمات الصناعة في الأحوال التالية (القطاونة، 2012):

1. قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء المنظمات بطريقة أفضل وأرخص.
2. عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج الأصلي.
3. عدم تحمل العميل لتكلفة التحول، إذا كان هناك نية لتحول العميل إلى السلع البديلة.

إن الإحلال الذي يمكن أن تحدثه المنتجات البديلة، يمكن أن يؤثر على ربحية الصناعة، لذا تبحث المنظمات عن المنتجات التي تؤدي نفس الوضيفة أو تشبع نفس الحاجات.

إن النجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المنظمة، لذلك فإن قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المنتجات

في الصناعة وإمكانية تعويضها بمنتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التجهيز إلى المنظمة (السيد، 1990).

وترى الدراسة بان قوة البدائل المتوفرة في سوق الفوسفات والتي تكون في متناول الدول التي تتعامل معها الشركة وتورد مادة الفوسفات قد أثرت على شركة الفوسفات الأردنية في الأعوام القليلة الماضية، وذلك لانخفاض أسعار مادة الفوسفات إلى الحد الذي لا تستطيع الشركة البيع به ، وذلك لارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب الإرتفاع المتزايد في أسعار الطاقة من ناحية، وانخفاض نسبة الخامات التي تكون على أعماق قريبة من سطح الأرض، وهذا يعني أن الشركة يجب أن تبحث عن حلول للتقليل من تكاليف التشغيل والإنتاج والترشيد في استخدام الطاقة بشكل أو بآخر، وذلك للوصول إلى طرح أسعار منافسة للمنتجات البديلة المطروحة في السوق (Thompson , 2005) .

إن تحليل علاقات القوة بين المنتجين والمشترين تحكمها نفس القواعد التي تحكم العلاقة التفاوضية بين المنتجين والموردين، حيث تزداد قوة مساومة الموردين في الحالات التالية (Wright, 1992):

1. ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجا إليها المنتجون في القطاع الصناعي الذي يقوم بالشراء.
2. عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلا مهماً للموردين، إما لتدني طلبات الشراء لديه، أو وجود أسواق جديدة واهو بالنسبة للمورد.
3. عندما تكون عملية التحول إلى مورد أخر مكلفة جدا، نظرا لتميز المنتج الذي يورده المورد، فانه يصبح من الصعب الاستغناء عنه والتحول الى منتج آخر، وبالتالي تزداد القوة التفاوضية لدى الموردين.
4. عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الراسي للأمام، مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء.
5. عندما لا تستطيع الشركات المشترية اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

نبذة عن شركة الفوسفات الأردنية:

تأسست شركة مناجم الفوسفات الأردنية عام 1949 وتم تحويلها إلى شركة مساهمة عامة عام 1953. من غاياتها القيام بالتنقيب والتعدين وتسويق الفوسفات وصناعة الأسمدة بالإضافة إلى الصناعات المعتمدة على خام الفوسفات مثل حامض الفوسفوريك، وحامض الكبريتيك، وفلوريد الألمنيوم.

يقع مركز الشركة الرئيسي في مدينة عمان، وتقوم الشركة باستخراج الفوسفات بشكل رئيسي من مناجم الحسا، والأبيض، والشيدية (تقع في جنوب المملكة)، بالإضافة إلى منجم الرصفية الذي تم استخراج كميات الفوسفات الموجودة فيه وتوقف عن العمل، وتمتلك الشركة مجمّعاً صناعيا في العقبة لإنتاج الأسمدة الكيميائية، حيث تنتج شركة مناجم الفوسفات الأردنية ما يزيد عن 7 مليون طن سنويا ، مما يجعلها سادس دولة من حيث الإنتاج في العالم وثاني أكبر دولة من حيث التصدير لخامات الفوسفات.

يعتبر عام 2006 نقطة تحول في تاريخ شركة مناجم الفوسفات الأردنية حيث تم خصخصة شركة الفوسفات وذلك تماشيا مع إستراتيجية الحكومة الهادفة إلى خصخصة الشركات المساهمة العامة لما تعود عليه بالمنفعة على أداء الشركات والاقتصاد الوطني، وقد شهدت الأعوام الأخيرة نقطة تحول وانطلاق في كافة المجالات المالية والتسويقية والإدارية لمواجهة تحدي المنافسة العالمية وذلك بزيادة الاستثمارات في مشاريع الصناعات التحويلية التي تشكل مستقبل صناعة الفوسفات.

هدفت الشركة خلال عام 2013 إلى الحفاظ على مستوى إنتاج الفوسفات الذي تحقق في السنوات السابقة بالرغم من الصعوبات المتوقعة في مجال التعدين والنقل خلال عام 2013 والمنافسة الشرسة في الأسواق العالمية بعد دخول منتجون جدد إليها، كما تعمل الشركة على رفع وتحسين نوعية المنتجات في المنشآت الصناعية القائمة وذلك للاستكمال تحديث مصانع الشركة في العقبة ورفع طاقتها الإنتاجية وتعديل طرق التصنيع بما يتلائم ومتطلبات الحفاظ على البيئة، حيث تم الانتهاء من مشروع تحديث وحدتي حامض الكبريتيك والمرافق خلال

النصف الثاني من عام 2013، والمباشرة في تحديث مصنع حامض الفسفوريك بهدف تحسين أدائه وزيادة طاقته الإنتاجية وضمان استمرارية تشغيله بظروف فنية واقتصادية سليمة للسنوات القادمة، بالإضافة إلى المباشرة بإعداد الدراسات للبدء في توسعة وتحديث الميناء الصناعي بالمشاركة مع شركة البوتاس العربية لخدمة عمليات استيراد المواد الأولية وتصدير المنتجات النهائية لكل من الشركتين والشركات الحليفة.

وفي إطار خطة الشركة الإستراتيجية الهادفة لزيادة الطاقة الإنتاجية وتنوع المنتجات النهائية والوسيطة من الأسمدة وبشكل عمودي ومتكامل مع أعمال التعدين لتحسين هامش الربح وزيادة القيمة المضافة لمنتجات الشركة ومنح الشركة المرونة الكافية للتعامل مع تقلبات الأسواق، فقد استمر السير وفق الخطة الموضوعة في تنفيذ شركة (JIFCO) الهندية لإنتاج نحو (475) ألف طن من حامض الفوسفوريك ومن المتوقع مباشرة الإنتاج الأولي في النصف الثاني من عام 2014 ، حيث تم انجاز ما نسبته 99.76% من الأعمال الهندسية والإنشائية لنهاية عام 2013، هذا وسيضمن المشروع استهلاك نحو 2 مليون طن فوسفات سنويا من النوعية المتدنية للفوسفات (والتي تكون نسبة ثلاثي فوسفات الكالسيوم فيها تقل عن 65%)، هذا وتشمل خطة العمل الاستمرار في تنفيذ المشروع الاندونيسي والذي تجري إقامته في أندونيسيا والذي سيضمن استهلاك سنوي بنحو (800) ألف طن من الفوسفات متدني النوعية لمدة عشرين عاما ويتوقع المباشرة بالإنتاج في النصف الثاني من عام 2014 .

من ناحية لقد واجهت شركة مناجم الفوسفات الأردنية تحديات كبيرة في الأعوام من 2009 - 2013، تمثلت في شح السيولة، وتدني الطلب العالمي على مادة الفوسفات الخام والأسمدة الفوسفاتية وتراجع الأسعار نتيجة للازمة المالية العالمية، وترافق ذلك مع القرارات الحكومية برفع أسعار الطاقة وزيادة رسوم التعدين وبدلات إيجارات الأراضي، فقد تمكنت الشركة خلال الأعوام من (2009-2013) من تحقيق مبيعات تدنت في مستوى الكمية والأرباح مقارنة مع الفترة ما قبل 2009، فقد انخفضت الأرباح بسبب زيادة مساومة المشترين للشركة

بالإضافة إلى دخول شركات جديدة إلى سوق الفوسفات واستحواذها ومزاحمتها للشركة على أسواقها وزبائنها.

وقد تابعت الشركة هذه التطورات وتم التركيز بشكل كبير على المحافظة على أسواقها التقليدية ونجحت الشركة في العام 2013 بالعودة إلى أسواق كانت تتعامل معها في السنوات السابقة مثل أسواق استراليا وبنغلادش، حيث قامت خلال عام 2013 بتصدير كمية 3.245 مليون طن من الفوسفات إلى الخارج واستهلاك 1.852 مليون طن في داخل الأردن.

وعلى صعيد الإدارة المالية فقد استمر العمل على تعزيز المركز المالي للشركة وتمويل العمليات التشغيلية من مصادرها الذاتية والاقتراض من البنوك المحلية لتغطية جزء من التزاماتها تجاه الأطراف الخارجية مع الحفاظ على النسب المالية ضمن الحدود الآمنة حيث حققت خلال العام 2013 ربحا صافيا بلغ نحو 2.6 مليون دينار وبلغ صافي قيمة المبيعات 574.4 مليون دينار كما وارتفعت قيمة الموجودات لتصل إلى 1112.5 مليون دينار مقارنة مع 994.8 مليون دينار في عام 2012 وبلغت حقوق الملكية 762.3 مليون دينار مقارنة 778.1 مليون دينار في عام 2012.

كما وتحرص إدارة الشركة على تفعيل دور الأبحاث الفنية لتطوير عملياتها ومنتجاتها واستمرارية الحفاظ على سمعتها وتواجدها في الأسواق العالمية حيث تقوم بالدراسات، والبحث والتطوير وتقديم الخدمات الفنية سواء لمواقع الشركة أو للشركات والزبائن المستوردين لمنتجات الشركة بالإضافة إلى تقديم الخدمات للشركات والمؤسسات العلمية والجامعات بما يخدم المجتمع المحلي، كذلك تقوم بتدريب الطلاب الجامعيين وحديثي التخرج في مختبرات الشركة لتمتعها بخبرات واسعة ومتنوعة وتجهيزات فنية وأجهزة مخبيرية ومصانع تجريبية مختلفة، بالإضافة إلى دراسات تقييم الخامات المكتشفة بالتنسيق مع الدوائر الفنية الأخرى في الشركة وإجراء دراسات رفع النسبة المخبرية والريادية على مختلف نوعيات الفوسفات المنتج، كما ويتم تقييم أداء هذه النوعيات في إنتاج حامض الفوسفوريك على المستوى الريادي .

ولا بد من الإشارة إلى المكتسبات العمالية التي تحققت للعاملين في العام 2013

حيث أن الشركة وعلى الرغم من كل ما تمر به من ظروف صعبة، فقد وافق مجلس الإدارة على منح مكافأة مالية للعاملين في الشركة كافة، وتحسين الأوضاع المالية والصحية لهم، بالإضافة إلى احتساب مخصص لنظام حوافز انتهاء الخدمة المبكر لعام 2011 بمبلغ 12.451 مليون دينار، أما على صعيد التنظيم والإدارة، فقد مضت الشركة قدما في تنفيذ مشروع الهيكلة وإعادة تنظيم الشركة على أسس حديثة والارتقاء بأنظمة الموارد البشرية وعلاقة العاملين بالشركة، كما وعملت على رفد الإدارة التنفيذية بالكوادر ذات الخبرات اللازمة.

وفي مجال البيئة والسلامة العامة تحرص الشركة بأن تكون أعمالها وأنشطتها ضمن ظروف بيئية سليمة من خلال تطبيق الأنظمة الخاصة بالبيئة والسلامة والصحة المهنية بما يتلائم مع المعايير المعتمدة دوليا للمحافظة على عناصر البيئة المختلفة داخل مواقع الشركة وفي المناطق المحيطة بهذه المواقع والمحافظة على المصادر الطبيعية من مياه سطحية وجوفية وغيرها والإستخدام الأمثل لهذه المصادر والمحافظة على البيئة البحرية المميزة في منطقة خليج العقبة وخصوصاً المرجان البحري.

2.2 الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

دراسة قام بها (الحواجرة، 2013) بعنوان "ممارسات سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسات سلسلة التزويد من حيث شراكة المزود الإستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى تشارك المعلومات، ومستوى جودة المعلومات في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لغاية جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 121 مديرا ورئيس قسم وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد تأثير

لممارسات سلسلة التزويد في الميزة التنافسية وفي أداء الأعمال بوجود الميزة التنافسية كمتغير وسيط في شركات الباطون الجاهز الأردنية، حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقات مع المزودين من خلال إشراكهم في الخطط الإستراتيجية وتكثيف المعلومات المتبادلة وإيجاد طرق جديدة في تعزيز ممارسات سلسلة التزويد من اجل تحقيق ميزة تنافسية وأداء أعلى في الأعمال.

دراسة قام بها (القطاونة، 2012) بعنوان "اثر تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس في الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية بأبعادها، والتعرف على أبعاد نموذج بورتر في قطاع التعليم وخاصة في الجامعات الأردنية الرسمية، والتعرف على دور قوى التنافس في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة لغاية جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع هيئة التدريس في الجامعات المعنية وتم اخذ عينة عشوائية مقدارها 360 عضوا.

حيث خلصت الدراسة بأن مستوى أهمية القوى الخمس ذات مستوى متوسط في الجامعات الأردنية بحيث احتلت قوة الهيئة التدريسية المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الأخيرة بعد متلقي الخدمة التعليمية (الطلبة)، ودلت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات ذات مستوى متوسط حيث احتلت ميزة التحالفات المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الأخيرة بعد ميزة الإبداع، ودلت الدراسة على وجود اثر واضح لقوى بورتر الخمس في تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام.

دراسة قام بها (شلاش، وآخرون، 2011)، بعنوان "أثر استخدام التسويق الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية للشركات الدواء الأردنية (دراسة ميدانية)" وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الدواء الأردنية ومعرفة اثر استخدام التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المعنية، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعمل الباحثون على تحليل 66 استبانه تم استرجاعها من عينة الدراسات التي شملت جميع الوحدات الإدارية في جميع شركات الدواء الأردنية، واستنتجت الدراسة بأن هنالك توجهات من قبل جميع الشركات نحو استخدام الانترنت في التسويق من اجل

متابعة متطلبات المشترين ومعرفة أرائهم، بالإضافة إلى وجود القدرات التنافسية لدى هذه الشركات مكنتها من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة وبأسعار تنافسية للعملاء وتقديم الخدمات للعملاء بسرعة مميزة.

دراسة قام بها (الصفار، وآخرون 2009)، بعنوان " دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية (دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية) في إقليم الشمال " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المصارف التجارية الأردنية في إقليم الشمال، والتعرف على أثر هذا المناخ في الأداء الإبداعي، والتعرف إلى دور البيئة الخارجية في إيجاد القيم الاجتماعية والثقافية والأخلاقية في البناء التربوي للفرد، ومن ثم خلق الثقافة التنظيمية المؤدية إلى التمايز والإبداع في الأداء حيث قام الباحثون بجمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على 150 مبحوثا من موظفي 5 بنوك تمثل البنوك ذات القيمة السوقية الأعلى للأسهم، حيث يمكن إجمال نتائج هذه الدراسة بما يلي:

1. إن وجود المناخ التنظيمي المناسب بأبعاده المختلفة لدى البنوك التجارية أدى إلى تعزيز قدرتها على التنافسية بالإضافة إلى اهتمام المصارف بالتحديث والتجديد وإجراء التحسينات المستمرة في التكنولوجيا المستخدمة.
2. ضعف الإهتمام من قبل الإدارة في هذه المصارف بموضوع تقديم الحوافز المادية أو المعنوية منها.
3. عدم الوضوح في بعض السياسات الإدارية المتبعة، مما يولد إرباكا في العمل ناجما عن عدم وضوح واجبات ومسؤوليات بعض العاملين.

دراسة قامت بها (مطاريد، 2008) بعنوان "دور استراتيجيات المنافسة في اختيار مقاييس تقييم الأداء" وهدفت هذه الدراسة إلى تنمية مقاييس تقييم الأداء التسويقي التي تتسق مع استراتيجيات المنافسة، والتعرف على الممارسات الإدارية المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي في الشركات محل البحث، بالإضافة إلى معرفة استراتيجيات التنافس السائدة والمطبقة في هذه الشركات وأثرها على الأداء التسويقي

حيث قامت الباحثة بعملية جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية لمدراء إدارة التسويق أو مدير عام الشركة وذلك ضمن عينة الدراسة التي تكونت من 162 شركة من شركات الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة وقد بلغ معدل الاستجابة ما نسبته 61.7% من عينة الدراسة، ومن أهم النتائج المستخلصة حسب تصورات المبحوثين ما يلي:

1. إن الشركات المتبعة لإستراتيجية قيادة التكلفة يزداد لديها أهمية قياس الأداء المالي التسويقي وكذلك بعد العمليات الداخلية التسويقية مقارنة بالشركات المتبعة لاستراتيجيات التنافس الأخرى .
2. إن الشركات المتبعة لإستراتيجية التميز لديها أهمية قياس بعد العملاء مقارنة بالشركات المتبعة لاستراتيجيات التنافس الأخرى .
3. إن الشركات المتبعة لإستراتيجية التركيز يزداد لديها أهمية قياس بعد التجديد والتعلم مقارنة بالشركات المتبعة لاستراتيجيات التنافس الأخرى .

دراسة قام بها (خليل، 2008)، بعنوان "مصادر ومعوقات الميزة التنافسية بالتطبيق على إستراتيجية الايزو 9000 " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المزايا المتحققة لدى الشركات المصرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000 بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون ذلك وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية مع مديري إدارات الجودة لدى الشركات موضع البحث وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المصرية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9000، حيث تم اخذ عينة عشوائية مكونة من 87 شركة تم تقسيمها بنسبة 88.5% للقطاع الصناعي 11.5% لقطاع الخدمات وكان من نتائج الدراسة أن هناك العديد من المزايا التنافسية المتحققة نتيجة الحصول على شهادة الجودة الايزو 9000، مثل تحقيق انطباع عام وسمعة جيدة للشركة، وتحسين المركز التنافسي للشركة ككل في السوق والصناعة، وتخفيض عدد المرتجعات من العميل بالإضافة إلى أن مبررات الحصول على شهادة الجودة تشتمل على تحسين الخدمة المقدمة للعميل، وتحسين الكفاءة والجودة في المنتج، وكسب عملاء جدد وتحسين إمكانية التصدير، والمحافظة على العملاء، والإستمرار والبقاء للشركة.

أما بالنسبة للمعوقات فقد اشتملت على الحاجة إلى عمليات توثيق إضافية للجودة، والحاجة إلى برامج تدريب إضافية، وتغيرات مكثفة في النظم الحالية، والموارد البشرية المحدودة وغير الكفؤة، وعجز الإدارة عن الإلتزام بالجودة.

دراسة قام بها (الحوري، وآخرون، 2007) بعنوان "استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" حيث هدفت الدراسة إلى بيان الدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات (قيادة التكنولوجيا، التحرك الأول، والتحالفات التكنولوجية) في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع المصارف، والتعرف على مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات في قطاع المصارف الأردنية، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وقد تم اختيار عينة عشوائية قدرها 10مصارف من مجتمع الدراسة الذي تكون من 16 مصرف، حيث تم توزيع 160 استبانة وتم استرجاع 119 استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير واضح لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع المصارف الأردنية وانه يوجد إدراك واضح لهذه الاستراتيجيات بين العاملين في هذه المصارف، وأظهرت الدراسة بأن استراتيجية التحالف التكنولوجية كانت الأكثر تاثيرا في تعزيز الميزة التنافسية لدى المصارف المبحوثة.

دراسة قام بها (الروسان، 2000)، بعنوان "أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية (دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية)" وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف وبيان دور وتأثير الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه الشركة في ظل معطيات البيئة المتغيرة من فرص وتهديدات ونقاط قوة أو ضعف تتميز به الشركة، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير الخيار الاستراتيجي وعلاقته برفد المنظمات بخبرات ضرورية لتنفيذ هذه الخيارات بشكل يؤمن لها البناء والنمو، حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة وذلك لغاية جمع البيانات اللازمة وذلك من خلال عينة شملت 30 شخصا من أعضاء مجالس إدارة شركات الأدوية المشمولة بالبحث، حيث استخدم الباحث العمليات الإحصائية التي اشتملت على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط ... الخ، وذلك للحصول على

نتائج الدراسة التي بينت أن الشركات الدوائية الأردنية تتمتع بمزايا تنافسية سعرية، ويعود ذلك إلى القدرة على التحكم بكلف الأنشطة الأخرى غير الإنتاج والى كلف العمل المباشر في الإنتاج ولا تتمتع تلك الشركات بمزايا المواد التي تعزز ميزتها التنافسية السعرية لإرتفاع كلفة المواد المستوردة، وتسعى الشركات إلى تعزيز ميزة تنافسية غير سعرية من خلال النوعية والتسليم والمرونة والإبتكار، حيث كانت غالبية الشركات تستخدم هذه المتغيرات الاستراتيجية كمصادر للتفوق على منافسيها.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها (Naveed, et, 2013) بعنوان "Exploring and Measuring Organizational Learning Capability and Competitive Advantage of Petroleum Industry Firms" استكشاف وقياس قدرات المنظمات المتعلمة وأثرها في الميزة التنافسية في شركات البترول الصناعية "، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد في الشركات المتعلمة التي تؤدي إلى تسهيل تعلم هذه المنظمات وكيف يؤدي تعلم المنظمات لاكتساب الميزة التنافسية من خلال ما تعلمته بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين المنظمات المتعلمة والميزة التنافسية، حيث تم جمع البيانات من خلال المقبلات الشخصية وتوزيع الاستبانات على عينة مقدارها 6 شركات تم اختيارها من مجتمع الدراسة الذي يحتوي على 40 شركة من شركات البترول الباكستانية ، حيث تم توزيع 200 استبانة مقسمة على عينة الدراسة وكانت نسبة الاستجابة 50% من أهم نتائج هذه الدراسة أن المرونة في التغير في المنظمات تعتبر من أهم العناصر في الحصول على الميزة التنافسية من خلال الإدارة العليا التي تعمل على مأسسة عمليات التعلم في المنظمات من خلال برامج التدريب الإستراتيجي والتي تعتبر من أهم الخطوات للحصول على الأداء المتميز وتشتمل هذه البرامج على التفكير الإستراتيجي والإلمام بالثقافة التنظيمية والقدرة على نشر القواعد والسياسات التي تؤدي إلى

خلق روح الإبداع لدى الموظفين من أجل تحقيق أهداف الشركة وتحقيق غاياتهـــا والوصول إلى الميزة التنافسية لدى هذه الشركات.

دراسة قام بها (Narasimhan, 2012) بعنوان "The effects of integrated supply management practices and environmental management practices on relative competitive quality advantage "أثر الممارسات الإدارية للتزويد والإدارة البيئية على الجودة التنافسية النسبية" وتهدف هذه الدراسة إلى التركيز على تأثير الممارسات الإدارية المتكاملة للتزويد والتي تشتمل على الاستخدام الفعال لخبرات الموردين، والقدرات الموجودة لدى الشركة ومدخلات الإنتاج ذات الجودة العالية، وأثر ذلك على الأداء العام للشركة وعلى جودة المنتج النهائي، بالإضافة إلى التركيز على الممارسات الإدارية في التعامل مع البيئة الخارجية بما يتعلق بالزبائن والعلاقات المتبادلة بين الشركة والزبون.

حيث قام الباحثان بتطوير استبانة البحث من أجل جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي شملت 434 شركة صناعية في الدول التالية (استراليا، النمسا، الصين، ألمانيا، ايطاليا، كورياالجنوبية، تايوان، السويد) حيث تم توزيع الاستبانات على مدراء هذه الشركات كونهم الأقدر على إعطاء المعلومات الموضوعية والصحيحة لغايات البحث.

واستنتجت الدراسة أن عملية إدارة الموارد في الشركات الصناعية جزء لا يتجزأ من العملية التكاملية بين الشركات والعلاقات القائمة بينها، وبالتالي فان الموارد التي تستخدمها الشركة وطريقة إدارة هذه الموارد بالشكل الذي يضمن الجودة في المنتج والسعر المنخفض هو ما يميز الشركات عن بعضها البعض في الحصول على الميزة التنافسية وتسويق منتجاتها بكل يسر وسهولة.

بالإضافة إلى أن إدارة البيئة الصناعية بشكل فعال لايمكن تقليده يؤدي إلى تميز الشركات وإعطائها ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات الأخرى، وذلك من خلال تصميم المنتجات، والاستثمارات في الأصول التصنيعية، والعمليات الإنتاجية

واستغلال الموارد بالشكل المناسب، والدراسة المتفحصة للآثار البيئية الخارجية على الشركة، وإدارة دورة التصنيع، والتكلفة الإجمالية للملكية، وإدارة الموردين.

دراسة قام بها (Leonidou, et, al, 2011) بعنوان " National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance" " اثر استراتيجية برامج ترويج الصادرات الوطنية كقدرات ومصادر تنظيمية على الميزة التنافسية والأداء" وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر ربط برامج الترويج للصادرات الوطنية على أداء الصادرات من خلال استغلال الموارد والقدرات التنظيمية المتعلقة بالتصدير وعلاقة ذلك بالميزة التنافسية والإستراتيجية المتبعة، حيث أجريت هذه الدراسة على 450 شركة في المملكة المتحدة وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن اعتماد برامج ترويج الصادرات يتم تعزيزه من خلال موارد الشركة وقدراتها التي بدورها تعتبر أداة لتنفيذ وتطوير الإستراتيجية المناسبة وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية المتعلقة بالتكلفة والمنتجات المتميزة أو الخدمات والذي يرتبط بتحقيق أداء متميز للصادرات من حيث التسويق والأبعاد المالية .

وقد بينت هذه الدراسة أن فعالية برامج الترويج للصادرات الوطنية كانت أكثر قوة في الشركات ذات الحجم الصغير.

دراسة قام بها كل من (Tuan, et, al, 2010) بعنوان " Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam " " اثر قدرات المنظمة على الميزة التنافسية والأداء في الصناعات الداعمة في فيتنام" وتهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقات بين القدرات التنظيمية والمزايا التنافسية وأداء الشركات التي تنتمي إلى الصناعات الداعمة في فيتنام، حيث قام الباحثان بجمع البيانات اللازمة للدراسة بواسطة الاستبانة، وذلك من خلال توزيع هذه الاستبانات على 250 شركة تقع داخل مدينة (Hanoi) والتي تمثل الصناعات الداعمة في فيتنام ككل، وقد تم استخدام الاتصالات الهاتفية مع الشركات المعنية لضمان الإستجابة واستعادة

الاستبانات بنسبة 48.8% من عينة الدراسة، حيث أشارت هذه الدراسة في نتائجها إلى أن (خفض التكلفة، والجودة، والابتكار) يمكن أن يكون لها التأثير الكبير في الحصول على الميزة التنافسية لهذه الشركات موضع الدراسة، وهذا يؤدي إلى التأثير في القرارات المتخذة من قبل المالكين أو المدراء لهذه الشركات، من أجل تحسين الميزة التنافسية، وقد أثبتت الدراسة أن عامل الابتكار أقل تاثيرا على الميزة التنافسية وذلك كون الشركات الموجودة في فيتنام في مرحلة التنمية، ولذلك فهي تركز على عامل خفض السعر، والجودة في اكتساب الميزة التنافسية كونها تمثل العوامل الحاسمة في عملية التسويق على المستهلكين والمجمعات الصناعية الموجودة في فيتنام .

دراسة قام بها (Collins, et, al, 2003) بعنوان " The Role Human Resource Practices in Creating Organizational Of Competitive Advantage"، "دور ممارسات الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمنظمة" وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة التي تربط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات وذلك فيما يتعلق بشبكات الإتصال الإجتماعي للإدراة العليا والمستويات الوسطى والدنيا في المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، ومستوى أداء هذه الشركات، ودور ذلك في خلق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركة.

حيث تم اخذ عينه مقدارها 85 شركةمن الشركات فائقة التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستجاب منها 73 شركة من مجتمع الدراسة الذي يشتمل على 211 شركة، وكان من نتائج هذه الدراسة أنه يجب التركيز على شبكات التواصل الاجتماعي الداخلية والخارجية والمتعلقة بفرق العمل الإدارية)في الشركات والتي تؤدي إلى ارتفاع أداء الشركات الذي يقاس من خلال نمو المبيعات ، وأداء الأسهم وارتفاع أسعارها وبالتالي يجب تحديد الأساليب والطرق لبناء مثل هذه الشبكات من أجل تفعيل التواصل بين المدراء التنفيذيين في الإدارات العليا للشركات والتعاون فيما بينهم من أجل تكاملية الأعمال والتنسيق المتواصل في تبادل المعلومات فيما يتعلق بمستجدات الأعمال بشكل فوري ومتزامن مع الأحداث والمتغيرات البيئية المتلاحقة.

دراسة قام بها (Ngowi, et, al, 2002) بعنوان " Competitive strategy in a context of low.Financial resources" "الإستراتيجية التنافسية في ظل الموارد المالية المنخفضة"، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام واستغلال الموارد بشكل كفؤ في عملية خلق المزايا التنافسية في إطار وجود موارد منخفضة في هذه الشركات، وذلك من خلال القدرات المتخصصة التي تمتلكها الشركة، وتوظيف هذه القدرات في استخدام الموارد المتوفرة في هذه الشركات حيث قام الباحثون بجمع المعلومات من خلال المقابلة الهاتفية لمدة 30 دقيقة مع المدراء التنفيذيين للعينة التي تحتوي 10 شركات إنشائية في مدينة (Botswana) حيث بينت الدراسة في نتائجها أن معظم الشركات في مجال البناء يعتمد العمل فيها على تحديد الموارد المادية بشكل واسع على طبيعة المشاريع التي تقوم بتنفيذها وبما أن الحكومة هي العميل الرئيسي لهذه الشركات، فان الإجراءات والمقاييس المعتمدة والمتبعة يمكن التنبؤ بها.

وأوضحت الدراسة أن بعض الشركات لم تستطع تحصيل الميزة التنافسية من خلال الموارد المتخصصة وإنما من خلال العمالة المتخصصة في مجال الإنشاءات والبعض الآخر حصل على هذه الميزة من خلال الجودة في انجاز المشاريع.

دراسة قامت بها (Hyvonen, 1995) بعنوان " Competitive Advantage, Bargaining Power, and Organizational Performance: The Case of Finnish Food Manufacturing Firms" "الميزة التنافسية، وقوة المساومة، وأداء المنظمة، حالة دراسية على شركات تصنيع الطعام الفنلندية"، وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات المتبادلة بين القدرة على مساومة الشركات المبحوثة للشركات المصنعة لمدخلاتها أو للشركات المستهلكة لمنتجاتها وارتباط ذلك بأداء هذه الشركات في الحصول على الميزة التنافسية الإستراتيجية، حيث قامت الباحثة بتجميع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي تم توزيعها على 88 شركة من شركات الأطعمة المصنعة في فلندا، حيث كانت الاستجابة بمعدل 74.4% من مجموع عينة البحث، وتم استقصاء المعلومات من

خلال المدراء التنفيذيين أو مدراء التسويق أو مالكي الشركات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية الحصول على الميزة التنافسية في شركات الأطعمة الجاهزة في ظل الأسواق المتغيرة تتم من خلال معدل التوسع في المنتجات والعلامات التجارية ذات القوة أو الجودة العالية في التصنيع، والذي بدوره يزيد من القدرة على المساومة مع المستهلكين للسلع المصنعة، وبالتالي جذب الزبون.

وجدت الدراسة بان هذه الشركات تعتمد إستراتيجية تخفيض السعر للسلع مع عدم التركيز على العلامة التجارية، بالإضافة إلى أن التركيز على إستراتيجية المزودين تؤدي إلى أداء أفضل للمتنافسين.

ما يميز هذه الدراسة:

لقد قامت الدراسات السابقة بتناول مدخلات الإنتاج وأثرها على الميزة التنافسية بشكل منفرد حيث تناول بعضها الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية وتناولت دراسة أخرى اثر تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية، وتناول البعض الآخر منها احد عناصر ومكونات بعض الموارد أو مدخلات الإنتاج مثل الأساليب الإدارية المستخدمة ومقاييس الأداء وشبكات الاتصال داخل وخارج المنظمة وغيرها .

إلا أن هذه الدراسة قامت بربط عدد من مدخلات الإنتاج المهمة لأي منظمة واثر هذه المدخلات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال نموذج بورتر للقوى الخمسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهجية الوصفية لغايات تغطية متطلبات الإطار النظري واستعراض الدراسات السابقة بالإضافة إلى إجراء المسح المكتبي إزاء الأطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، كما وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الميداني، لغرض جمع البيانات عبر المسح الشامل بواسطة استخدام الاستبانة لغايات اختبار صحة الفرضيات، والإجابة على أسئلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين (مدير دائرة، رئيس قسم) في جميع مواقع الشركة والبالغ عددهم (410) عنصرا، حيث تم التزود بهذه المعلومات من خلال دائرة الموارد البشرية والعلاقات العامة في الشركة وذلك بتاريخ 2014/4/7.

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من المديرين ورؤساء الأقسام في مواقع الشركة بنسبة (0.49) وبذلك يكون حجم العينة (200) مفردة، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة بالاستعانة بوحدات الموارد البشرية وأقسام شؤون الموظفين في كافة المواقع في الشركة، وتم استرجاع (159)استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (0.80) من حجم العينة، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك فقد خضع للتحليل (154) استبانة أي ما نسبته (0.97) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (0.77) من عينة الدراسة وما نسبته (0.38) من مجتمع الدراسة . وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة:

جدول (1)

يوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	147	%95.4
	أنثى	7	%4.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	6	%3.9
	دبلوم متوسط	12	%7.8
	يكالوريوس	106	%68.9
	دراسات عليا	30	%19.4
العمر	30 سنة فاقل	15	%9.7
	31-40 سنة	28	%18.2
	41-50 سنة	76	%49.4
	51 سنة فاكثر	35	%22.7
الخبرة	5 سنوات فاقل	5	%3.2
	6-10 سنوات	14	%9.1
	11-15 سنة	27	%17.5
	16-20 سنة	70	%45.5
	21- سنة فاكثر	38	%24.7
الحالة الاجتماعية	متزوج	137	%88.9
	اعزب	17	%11.1
المستوى الوظيفي	مدير	45	%29.2
	رئيس قسم	109	70.8

يوضح الجدول رقم (1) أن عدد الذكور يشكل ما نسبته (95.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (4.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع الكوادر البشرية في الشركة بشكل عام، وذلك كون الشركة تعمل في مجال التعدين الذي غالبا ما يتناسب مع القوى البشرية من الذكور وذلك للجهد العضلي الذي يمارسه الموظفون، بالإضافة إلى ظروف العمل القاسية التي لاتتناسب مع الإناث، وكون مناطق العمل غالبا ما تكون في المناطق الصحراوية.

أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (68.9)، ثم تلاهم فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (19.4%)، ثم تلاهم فئة حملة الدبلوم بنسبة (7.8%)، وأخيراً جاءت فئة الثانوية العامة فما دون بنسبة (3.9%) وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية في معظم الشركات في القطاع الخاص بمستوى المديرين ورؤساء الأقسام.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (41-50) سنة أعلى نسبة، إذ كانت نسبة هذه الفئة (49.4%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (51 سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (22.7%) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (18.2%) وتلاها في ذلك فئة (30 سنة فاقل)، فقد بلغت نسبتها (18.2%) من عينة الدراسة، وهذا يفسر انه كلما زاد العمر زادت الخبرة وبالتالي يحصل الموظف على منصب رئيس القسم أو المدير.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (16-20) سنة إذ بلغت هذه النسبة (45.5%) وتلاها في ذلك فئة (21 سنة فأكثر) إذ بلغت (24.7%) تلاها في ذلك فئة (11-15) سنة بنسبة بلغت (17.5%) من حجم العينة، ثم تلاها فئة (6-10) سنوات بنسبة (9.1%)، ثم تلاها فئة (5 سنوات فاقل) بنسبة (3.2%) وهذا يفسر أن استلام المناصب القيادية تتفق مع متغير الخبرة والعمر.

أما فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية فقد كانت أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين إذ كانت النسبة (88.9%) من عينة الدراسة وهو أمر طبيعي إذا ما تم النظر إلى متغير العمر أعلاه وربطه بالحالة الاجتماعية، أما الفئة الثانية فهي غير المتزوجين بنسبة مقدارها (11.1%) من عينة الدراسة.

أما متغير المستوى الوظيفي فقد شكلت فئة رؤساء الأقسام أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث كانت نسبتهم (70.8%) وجاءت فئة المديرين بنسبة (29.2%) وهذا طبيعي جدا ويعكس الواقع إذ كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي قلت نسبة المديرين.

3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: ويتضمن (45) فقرة ضمن مقياس (لبكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

الخيار (موافق بدرجة كبيرة جدا) ويمثل (5) درجات و(موافق بدرجة كبيرة) ويمثل (4) درجات و(موافق بدرجة متوسطة) ويمثل (3) درجات و(موافق بدرجة قليلة) ويمثل (درجتين) و(غير موافق إطلاقا) ويمثل (درجة واحدة)، وقد توزعت الفقرات إل(45) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما وكما هي موضحة أدناه.

الفقرة من (1-25) وتقيس المتغير المستقل (مدخلات الإنتاج) وهذه الفقرات تم تطويرها عقب استقصاء الأطروحات النظرية فيما يتعلق بمدخلات الإنتاج على وجه العموم، حيث أنها كانت مرجعا لمضمون مدخلات الإنتاج على مستوى المفهوم والسلوك معا وضمن رؤية متكيفة مع البيئة المحيطة بالشركة موضع الدراسة وذلك للتجاوب والتعامل مع آراء المبحوثين بالشركة، بالإضافة إلى الاستعانة في تطوير هذا الجزء من الاستبانة من خلال الدراسات (Tuan, 2010) و (Ngowi, 2002) حيث أجريت عليها التعديلات اللازمة مثل دمج بعض الفقرات، وتعديل مضامين بعض الفقرات لكي تتناسب مع أهداف الدراسة، وقد توزعت الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة لمدخلات الإنتاج وهي:

- الفقرات من (1-5) وتقيس بعد الموارد المالية
- الفقرات من (6-10) وتقيس بعد الموارد البشرية
- الفقرات من (11-15) وتقيس بعد الموارد الطبيعية
- الفقرات من (16-20) وتقيس بعد التكنولوجيا المستخدمة

- الفقرات من (21-25) وتقيس بعد الهيكل التنظيمي

الفقرات من (26-45) وتقيس المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث تم صياغة الفقرات اعتمادا على استقصاء مضامين الميزة التنافسية من خلال الأصول النظرية والدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع، حيث تم الاستعانة بالدراسات (الروسان، 2000) ودراسة (القطاونة، 2012) ودراسة (Hyvonen, 1995).

وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل خمسة أبعاد تابعة للميزة التنافسية وهي:

- الفقرات من (26-29) وتقيس بعد الداخلين الجدد
- الفقرات من (30-33) وتقيس بعد المنافسين في الصناعة
- الفقرات من (34-37) وتقيس بعد قوة مساومة المشترين
- الفقرات من (38-41) وتقيس بعد قوة مساومة الموردين
- الفقرات من (42-45) وتقيس بعد المنتجات البديلات

4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) عشرة محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

5.3 ثبات الاستبانة:

فقد جرى استخراج معامل الثبات، طبقا لكرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المتغير المستقل	كرونباخ ألفا ثبات
الموارد المالية	0.88
الموارد البشرية	0.86
الموارد الطبيعية	0.92
التكنولوجيا المستخدمة	0.89
الهيكل التنظيمي	0.91
المتغير التابع	
المنافسون في الصناعة	0.89
قوة مساومة المشترين	0.91
قوة مساومة الموردين	0.89
الداخلون الجدد	0.89
المنتجات والخدمات البديلة	0.87

ومن الجدير بالذكر أن معامل ثبات الاتساق الداخلي المقبول هو (0.60) حسب (Sekaran, 2006).

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16):

1. مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.
2. مصفوفة ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.
4. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
5. اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل.
6. اختبار معامل الالتواء وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج لتحليل البيانات، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل التباين المتعدد الاختبار فرضياتها.

4. 1 عرض النتائج

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
2.49فما دون	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 -3.49) فإن مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مدى التوافر وفقا لتقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو الترتيب التنازلي حسب تصورات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لمدخلات الإنتاج وكل بعد من أبعادها؟.

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الترتيب التنازلي لأبعاد مدخلات الإنتاج حسب تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية والجدول(3) يبين ذلك:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية لأبعاد مدخلات الإنتاج

تسلسل الفقرات	أبعاد مدخلات الإنتاج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
5-1	الموارد المالية	3.22	0.73	1	متوسطة
10-6	الموارد البشرية	2.37	0.96	5	منخفضة
15-11	الموارد الطبيعية	2.68	0.88	3	متوسطة
20-16	التكنولوجيا المستخدمة	2.88	0.81	2	متوسطة
25-21	الهيكل التنظيمي	2.64	0.80	4	متوسطة
	الكلـــــــي	2.76	0.69		متوسطة

يتبين من الجدول(3) أن المتوسط العام لأبعاد مدخلات الإنتاج بلغ(2.76)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهمية المتغير المستقل (مدخلات الإنتاج) في شركة الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث حل بعد (الموارد المالية) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري بلغ(0.73)، ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد (التكنولوجيا المستخدمة) وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري بلغ(0.81)، وجاء بعد (الموارد الطبيعية) في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري بلغ(0.88)، كما حل بعد (الهيكل التنظيمي) في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري بلغ(0.80)، في حين حل بعد (الموارد البشرية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (2.37) وانحراف معياري بلغ(0.96).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى أبعاد مدخلات الإنتاج في شركة الفوسفات الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: الموارد المالية

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الموارد المالية كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	تعتمد الشركة في تقييم وضعها المالي من خلال استخدامها للنسب المالية المختلفة في الموازنة المالية السنوية.	3.32	0.91	2	متوسطة
2	تتميز الشركة بقدرتها على زيادة رأس المال العامل بشكل دائم.	3.19	1.00	3	متوسطة
3	تحافظ الشركة على مستوى مرتفع من الإيرادات والتدفقات النقدية.	3.05	1.01	4	متوسطة
4	تقوم الشركة باستخدام أنظمة المراقبة المالية على التكاليف بشكل فاعل.	3.03	1.07	5	متوسطة
5	تقوم الشركة بالمحافظة على العلاقات الطيبة مع المقرضين	3.53	1.04	1	مرتفعة
5-1	المتوسط الكلي	3.22	0.73	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(4) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (الموارد المالية) كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج ، جاء بدرجةٍ متوسطة.

وبتحليل هذه الفقرات هذا المتغير فقد احتلت الفقرة (5) التي تنص على " تقوم الشركة بالمحافظة على العلاقات الطيبة مع المقرضين"، على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بينما احتلت الفقرة (4) والتي تنص على " تقوم الشركة باستخدام أنظمة المراقبة المالية على التكاليف بشكل فاعل." المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

ثانياً: الموارد البشرية

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الموارد البشرية كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
6	تعمل الشركة على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والمهارات الفنية العالية.	2.38	1.05	3	منخفضة
7	تقوم الشركة باستخدام عمليات التخطيط للموارد البشرية بشكل فاعل.	2.47	1.16	2	منخفضة
8	تعمل الإدارات المختلفة في الشركة على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا.	2.64	1.17	1	متوسطة
9	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية مبرمجة لجميع فئات العاملين ضمن المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة.	2.15	1.08	5	منخفضة
10	تعمل الشركة على دعم وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار في مختلف التخصصات.	2.18	1.21	4	منخفضة
6-10	المتوسط الكلي	2.37	0.96	-	منخفضة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(5) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (الموارد البشرية) كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج ، جاء بدرجةٍ منخفضة. ويشير الجدول إلى أن الفقرة (8) التي تنص على " تعمل الإدارات المختلفة في الشركة على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا "، جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما احتلت الفقرة (9) التي تنص على " تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية مبرمجة لجميع فئات العاملين ضمن المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة." المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة.

ثالثاً: الموارد الطبيعية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الموارد الطبيعية كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
11	تعتمد الشركة على مصادر متعددة في الحصول على الموارد اللازمة لعمليات التصنيع المختلفة.	2.89	0.97	1	متوسطة
12	تسعى الشركة إلى الحصول على مصادر بديلة للطاقة المستخدمة في تشغيل الآليات والمصانع.	2.56	1.20	4	متوسطة
13	تسعى الشركة إلى خفض استهلاك الطاقة من خلال إلغاء بعض مراحل التصنيع التي يمكن الاستغناء عنها.	2.85	1.17	2	متوسطة
14	تقوم الشركة بوضع ضوابط ورقابة مشدده للحد من عملية هدر الطاقة وعدم استغلالها بالشكل الصحيح.	2.85	1.24	3	متوسطة
15	تقوم الشركة بالاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة.	2.32	1.16	5	منخفضة
15-11	المتوسط الكلي	2.68	0.88	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(6) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (الموارد الطبيعية) كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج، جاء بدرجةٍ متوسطةٍ. ويشير الجدول إلى أن الفقرة (11) التي تنص على " تعتمد الشركة على مصادر متعددة في الحصول على الموارد اللازمة لعمليات التصنيع المختلفة"، جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما احتلت الفقرة (15) التي تنص على " تقوم الشركة بالاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة.." المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة.

رابعاً: التكنولوجيا المستخدمة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التكنولوجيا المستخدمة كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
16	تعمل الشركة على متابعة التطور في التكنولوجيا من خلال التحديث المستمر في الأجهزة والمعدات.	2.79	1.11	4	متوسطة
17	تقوم الشركة باستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة وأنظمة التشغيل المبرمج في مختلف العمليات الصناعية.	2.80	1.09	3	متوسطة
18	تمتلك الشركة أنظمة وإجراءات للسيطرة على المواصفات في جميع منتجاتها.	3.12	1.03	2	متوسطة
19	تقوم الشركة بالحصول على بعض قطع الغيار اللازمة للمصانع من خلال الشركات المحلية.	3.25	1.00	1	متوسطة
20	تعمل الشركة على تشجيع الابحاث وبراءات الاختراع والتطوير في جميع مجالات العمل.	2.45	1.10	5	منخفضة
16-20	المتوسط الكلي	2.88	0.81	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(7) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (التكنولوجيا المستخدمة) كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج، جاء بدرجةٍ متوسطة ، ويشير الجدول إلى أن الفقرة (19) التي تنص على " تقوم الشركة بالحصول على بعض قطع الغيار اللازمة للمصانع من خلال الشركات المحلية. "، جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما احتلت الفقرة (20) التي تنص على " تقوم تعمل الشركة على تشجيع الأبحاث وبراءات الاختراع والتطوير في جميع مجالات العمل " المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة.

خامساً: الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الهيكل التنظيمي كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
21	يساعد الهيكل التنظيمي القائم في الشركة حاليا على تطبيق الاستراتيجيات اللازمة وتحقيق أهداف الشركة.	2.47	0.99	5	منخفضة
22	تعمل الشركة على تشجيع اللامركزية في إجراءات العمل.	2.56	1.00	4	متوسطة
23	تقوم الأعمال في الشركة على أسس وإجراءات وقواعد واضحة من اجل ضبط العمل وعمليات الرقابة.	2.77	0.92	1	متوسطة
24	تمتلك الشركة منظومة متكاملة من شبكات الاتصال المرنة بين كافة المستويات الوظيفية فيها.	2.77	1.05	2	متوسطة
25	تستخدم الشركة الهياكل التنظيمية التي من شانها تسهيل انسياب وتبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية فيها.	2.62	1.09	3	متوسطة
21-25	المتوسط الكلي	2.64	0.80	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(8) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (الهيكل التنظيمي) كبُعد من أبعاد مدخلات الإنتاج، جاء بدرجةٍ متوسطةٍ ، ويشير الجدول إلى أن الفقرة (23) التي تنص على " تقوم الأعمال في الشركة على أسس وإجراءات وقواعد واضحة من اجل ضبط العمل وعمليات الرقابة "، جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما احتلت الفقرة (21) التي تنص على " يساعد الهيكل التنظيمي القائم في الشركة حاليا على تطبيق

الاستراتيجيات اللازمة وتحقيق أهداف الشركة " المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو الترتيب التنازلي حسب تصورات المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لأبعاد الميزة التنافسية وكل بعد من ابعادها؟.

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الترتيب التنازلي لأبعاد الميزة التنافسية حسب تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية والجدول(9) يبين ذلك:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية لأبعاد الميزة التنافسية

تسلسل الفقرات	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
29-26	الداخلون الجدد	3.26	0.75	3	متوسطة
33-30	المنافسون في الصناعة	3.49	0.64	1	منخفضة
37-33	قوة مساومة المشترين	3.43	0.70	2	متوسطة
41-38	قوة مساومة الموردين	3.16	0.68	4	متوسطة
45-42	منافسة المنتجات البديلة	3.03	0.73	5	متوسطة
45-26	الكلـــــي	3.27	0.56		متوسطة

يتبين من الجدول(9) أن المتوسط العام لأبعاد الميزة التنافسية بلغ(3.27)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهمية المتغير التابع (الميزة التنافسية) في شركة الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث حل بعد (المنافسون في الصناعة) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ(0.64)، ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد (قوة مساومة المشترين) وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ(0.70)، وجاء بعد (الداخلون الجدد) في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي

بلغ (3.26) وانحراف معياري بلغ(0.75)، كما حل بعد (قوة مساومة الموردين) في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري بلغ(0.68)، في حين حل بعد (منافسة المنتجات البديلة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ(0.73).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى فقرات أبعاد الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: الداخلون الجدد

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الداخلين الجدد كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
26	تتميز الشركة بطرح منتجات ذات جودة عالية في السوق.	3.67	0.96	1	مرتفعة
27	تمتاز الشركة بانخفاض تكاليف الإنتاج.	2.91	1.06	4	متوسطة
28	تعمل الشركة على إدارة قنوات التوزيع الرئيسية لمنتجاتها.	3.17	0.99	3	متوسطة
29	تعمل الشركة في ظل إجراءات وقوانين حكومية مرنه.	3.28	1.12	2	متوسطة
26-29	المتوسط الكلي	3.26	0.75	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(10) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد الداخلين الجدد كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجةٍ متوسطة .

وبتحليل هذه الفقرات هذا المتغير فقد احتلت الفقرة (26) التي تنص على " تتميز الشركة بطرح منتجات ذات جودة عالية في السوق"، على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بينما احتلت الفقرة (27) والتي تنص على " تمتاز الشركة بانخفاض تكاليف الإنتاج " المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

ثانيا: المنافسون في الصناعة

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المنافسين في الصناعة كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
30	تعمل الشركة في ظل بيئة صناعية متوسطة التركيز.	3.40	0.82	3	متوسطة
31	تمتاز الشركة بالاختلاف عن الشركات المنافسة من حيث خبرتها الطويلة في المجال الصناعي.	3.75	0.88	1	مرتفعة
32	تتميز الشركة بقدرتها على الموازنة بين الطلب والعرض وزيادة الإنتاج عند الحاجة.	3.62	0.88	2	مرتفعة
33	تعمل الشركة على تبني استراتيجيات تنافسية فعالة.	3.21	0.86	4	متوسطة
33-30	المتوسط الكلي	3.49	0.64	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(11) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد المنافسين في الصناعة كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجةٍ متوسطة.وبتحليل هذه الفقرات هذا المتغير فقد احتلت الفقرة (31) التي تنص على " تمتاز الشركة بالاختلاف عن الشركات المنافسة من حيث خبرتها الطويلة في المجال الصناعي "، على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بينما احتلت الفقرة (33) والتي تنص على " تعمل الشركة على تبني استراتيجيات تنافسية فعالة " المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

ثالثا: قوة مساومة المشترين

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات قوة مساومة المشترين كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
34	تتميز الشركة بمنتجاتها التي لا يمكن الاستغناء عنها من قبل العملاء.	3.45	0.85	2	متوسطة
35	تتميز الشركة بمقدرتها على فتح أسواق جديدة لمنتجاتها.	3.45	0.91	3	متوسطة
36	تمتاز الشركة بتقديم أسعار تفضيلية ومنخفضة لكافة العملاء.	3.22	0.96	4	متوسطة
37	لدى الشركة القدرة على إنشاء الصناعات التكميلية لمنتجاتها.	3.61	1.04	1	مرتفعة
34-37	المتوسط الكلي	3.43	0.70	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (قوة مساومة المشترين) كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجةٍ متوسطة.

وبتحليل هذه الفقرات هذا المتغير فقد احتلت الفقرة (37) التي تنص على " لدى الشركة القدرة على انشاء الصناعات التكميلية لمنتجاتها "، على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بينما احتلت الفقرة (36) والتي تنص على " تمتاز الشركة بتقديم أسعار تفضيلية ومنخفضة لكافة العملاء " المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

رابعا: قوة مساومة الموردين

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات قوة مساومة الموردين كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
38	لدى الشركة القدرة على التكامل الخلفي وصناعة غالبية السلع الموردة.	2.93	0.91	4	متوسطة
39	تعتبر المواد الأولية والسلع التي يتم شراؤها من قبل الشركة ذات أهمية منخفضة بالنسبة للتكلفة الكلية للمنتج.	3.04	0.79	3	متوسطة
40	تستطيع الشركة التعامل مع موردين جدد دون تحمل نفقات زائدة.	3.25	0.93	2	متوسطة
41	تمتاز المواد الأولية وقطع الغيار المطلوبة للشركة بالوفرة وسهولة الحصول عليها.	3.41	0.98	1	متوسطة
38-41	المتوسط الكلي	3.16	0.68	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(13) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (قوة مساومة الموردين) كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجةٍ متوسطة.

وبتحليل هذه الفقرات هذا المتغير فقد احتلت الفقرة (41) التي تنص على " تمتاز المواد الأولية وقطع الغيار المطلوبة للشركة بالوفرة وسهولة الحصول عليها"، على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بينما احتلت الفقرة (38) والتي تنص على " لدى الشركة القدرة على التكامل الخلفي وصناعة غالبية السلع الموردة " المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

خامسا: منافسة المنتجات البديلة

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات منافسة المنتجات البديلة كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
42	تتميز منتجات الشركة بمواصفات فريدة تحول دون تحول العملاء الى منتجات بديلة.	3.23	0.91	2	متوسطة
43	تتميز الشركة بعلاقات صناعية وتجارية متبادلة مع عملائها تحول دون تحولهم إلى منتجات بديلة.	3.27	0.94	1	متوسطة
44	تعتبر عملية تحول العملاء عن منتجات الشركة إلى منتجات بديلة أمراً في غاية الصعوبة بالنسبة للعملاء.	2.84	0.91	3	متوسطة
45	يتحمل عملاء الشركة تكاليف عالية في حال تحولهم لمنتجات بديلة.	2.77	0.98	4	متوسطة
45-42	المتوسط الكلي	3.03	0.73	-	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(14) أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لبعد (منافسة المنتجات البديلة) كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية، جاء بدرجةٍ متوسطة.

وبتحليل هذه الفقرات هذا المتغير فقد احتلت الفقرة (43) التي تنص على " تتميز الشركة بعلاقات صناعية وتجارية متبادلة مع عملائها تحول دون تحولهم إلى منتجات بديلة "، على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بينما احتلت الفقرة (45) والتي تنص على " يتحمل عملاء الشركة تكاليف عالية في حال تحولهم لمنتجات بديلة " المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

2.1.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول (14) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
الموارد المالية	1.464	0.683	-.340
الموارد البشرية	2.504	0.399	.590
الموارد الطبيعية	2.639	0.379	-.035
التكنولوجيا المستخدمة	2.579	0.388	-.105
الهيكل التنظيمي	2.564	0.390	.284

نلاحظ من الجدول(15) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) للمشاريع الصغيرة تقل عن(10) وتراوحت بين (1.464-2.639) وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.379 -0.683)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) وتراوحت بين (-0.035-0.590).

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للإنحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الميزة التنافسية (الكلي)	(5، 148)	0.604	*45.092	0.000
الداخلون الجدد	(5، 148)	0.576	*40.268	0.000
المنافسون في الصناعة	(5، 148)	0.376	*17.842	0.000
قوة مساومة المشترين	(5، 148)	0.329	*14.535	0.000
قوة مساومة الموردين	(5، 148)	0.410	*20.609	0.000
منافسة المنتجات البديلة	(5، 148)	0.389	*18.824	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(5، 148)، حيث ذلك يؤكد دور وأثر المتغير المستقل (مدخلات الإنتاج) بأبعاده في تفسير المتغير التابع (الميزة التنافسية) وأبعادها. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية وكل بعد من أبعادها.

لاختبار الفرضية تم حساب مصفوفة ارتباط بيرســون لمعرفــة العلاقــات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والجدول(17) يبين ذلك:

جدول(17)

مصفوفة ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

	الداخلون الجدد	المنافسون في الصناعة	قوة مساومة المشترين	قوة مساومة الموردين	منافسة المنتجات البديلة	الميزة التنافسية
الموارد المالية	0.586**	0.508**	0.397**	0.450**	0.356**	0.573**
الموارد البشرية	0.601**	0.469**	0.440**	0.574**	0.554**	0.660**
الموارد الطبيعية	0.661**	0.515**	0.424**	0.564**	0.470**	0.658**
التكنولوجيا المستخدمة	0.649**	0.473**	0.548**	0.473**	0.484**	0.658**
الهيكل التنظيمي	0.561**	0.475**	0.426**	0.516**	0.577**	0.639**
مخلات الإنتاج	0.742**	0.590**	0.542**	0.629**	0.596**	0.774**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير مدخلات الإنتاج وأبعاده من ناحية ومتغير الميزة التنافسية وأبعاده من ناحية أخرى.

كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(18) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد مدخلات الإنتاج في الميزة التنافسية

البُعد المستقل	معامل التحديد R2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		1.447	0.145		9.999*	0.000
الموارد المالية	0.604	0.181	0.048	0.235	3.748*	0.000
الموارد البشرية		0.114	0.048	0.195	2.382*	0.018
الموارد الطبيعية		0.112	0.054	0.175	2.083*	0.039
التكنولوجيا المستخدمة		0.127	0.058	0.182	2.192*	0.030
الهيكل التنظيمي		0.117	0.058	0.165	1.994*	0.048

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن أبعاد مدخلات الإنتاج كان لها أثر في الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وقد فسرت أبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) مجتمعة ما مقداره (60.4%) من التباين الكلي في متغير الميزة التنافسية.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي كما يلي:

جدول (19)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالميزة التنافسية من خلال أبعاد مدخلات الإنتاج

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		1.447	9.999*	0.000
الموارد البشرية	0.435	0.114	2.382*	0.018
التكنولوجيا المستخدمة	0.103	0.127	2.192*	0.030
الموارد المالية	0.038	0.181	3.748*	0.000
الموارد الطبيعية	0.017	0.112	2.083*	0.039
الهيكل التنظيمي	0.011	0.117	1.994*	0.048

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد الموارد البشرية قد احتل المرتبة الأولى وفسر لوحده ما مقداره (43.5%) من التباين الكلي في متغير الميزة التنافسية، ودخل ثانيا بعد التكنولوجيا المستخدمة وفسر لوحده ما مقداره (10.3%) وفسر مع بعد (الموارد البشرية) ما مقداره (53.8%)، ثم دخل ثالثاً بعد الموارد المالية الموارد المالية وفسر لوحده ما مقداره (3.8%) وفسر مع بعدي (الموارد البشرية، التكنولوجيا المستخدمة) ما مقداره (57.6%) من التباين الكلي في متغير الميزة التنافسية، ودخل رابعا بعد الموارد الطبيعية وفسر لوحده ما مقداره (1.7%) وفسر مع الأبعاد الثلاثة (الموارد البشرية، التكنولوجيا المستخدمة، الموارد المالية) ما مقداره (59.3%) من التباين الكلي في متغير الميزة التنافسية، وأخيراً دخل بعد الهيكل التنظيمي وفسر لوحده ما مقداره (1.1%) وفسر مع الأبعاد الثلاثه (الموارد البشرية، التكنولوجيا المستخدمة، الموارد المالية، الموارد الطبيعية) مقداره (60.4%) من التباين الكلي في متغير الميزة التنافسية، ولم يخرج أي بعد من معادلة الانحدار.

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq$ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية وكل بعد من أبعادها) والقول بوجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية وكل بعد من أبعادها.

الفرضيات الفرعية:

أولاً: لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq$ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في تهديدات الداخلين الجدد في شركة الفوسفات الأردنية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(20) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد مدخلات الإنتاج في بعد الداخلين الجدد من أبعاد الميزة التنافسية

البُعد المستقل	معامل التحديد R2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		0.805	0.201		4.009*	0.000
الموارد المالية		0.285	0.067	0.275	4.253*	0.000
الموارد البشرية	0.576	0.077	0.067	0.098	1.152	0.251
الموارد الطبيعية		0.246	0.075	0.287	3.298*	0.001
التكنولوجيا المستخدمة		0.224	0.080	0.240	2.792*	0.006
الهيكل التنظيمي		0.019	0.081	0.020	0.234	0.815

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن أبعاد مدخلات الإنتاج الثلاثة (الموارد المالية، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا المستخدمة) كان لها أثر في بعد الداخلين الجدد من أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). وقد فسرت أبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) مجتمعة ما مقداره (57.6%) من التباين الكلي في بعد الداخلين الجدد.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي كما يلي:

جدول (21)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد الداخلين الجدد من أبعاد الميزة التنافسية من خلال أبعاد مدخلات الإنتاج

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		0.777	*4.015	0.000
الموارد الطبيعية	0.436	0.295	4.635*	0.000
الموارد المالية	0.101	0.303	4.632*	0.000
التكنولوجيا المستخدمة	0.035	0.249	3.493*	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

يتضح من الجدول (21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد الموارد الطبيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر لوحده ما مقداره

(43.6%) من التباين الكلي في بعد الداخلين الجدد من أبعاد الميزة التنافسية، ودخل ثانيا بعد الموارد المالية وفسر لوحده ما مقداره (10.1%) وفسر مع بعد (الموارد الطبيعية) ما مقداره (53.7%)، وأخيراً دخل بعد التكنولوجيا المستخدمة وفسر لوحده ما مقداره (3.5%) وفسر مع بعدي (الموارد الطبيعية، الموارد المالية) مقداره (57.2%) من التباين الكلي في بعد الداخلين الجدد من أبعاد الميزة التنافسية. وقد خرج بعدي(الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي لعدم وجود دلالة احصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد اثر هام ذو دلاله احصائية عند مستوى دلاله ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في الداخلين الجدد في شركة الفوسفات الأردنية والقول بوجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة) في بعد الداخلين الجدد في شركة الفوسفات الأردنية وكل بعد من أبعادها.

ثانيا: لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في المنافسين الصناعيين في شركة الفوسفات الأردنية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(22) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد مدخلات الإنتاج في بعد المنافسين في الصناعة من أبعاد الميزة التنافسية

البُعد المستقل	معامل التحديد R2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		1.724	0.207		8.328*	0.000
الموارد المالية		0.272	0.069	0.308	3.925*	0.000
الموارد البشرية	0.376	0.020	0.069	0.030	0.293	0.770
الموارد الطبيعية		0.163	0.077	0.223	2.114*	0.036
التكنولوجيا المستخدمة		0.031	0.083	0.039	0.372	0.711
الهيكل التنظيمي		0.122	0.084	0.152	1.459	0.147

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعدي مدخلات الإنتاج (الموارد المالية، الموارد الطبيعية) كان لها أثر في بعد المنافسين في الصناعة من أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مســتوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وقد فسرت أبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) مجتمعة ما مقداره (37.6%) من التباين الكلي في بعد المنافسين في الصناعة.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي كما يلي:

جدول (23)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد المنافسين في الصناعة من أبعاد الميزة التنافسية من خلال أبعاد مدخلات الإنتاج

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		1.721	8.607*	0.000
الموارد الطبيعية	0.265	0.181	2.732*	0.007
الموارد المالية	0.093	0.283	4.360*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد الموارد الطبيعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر لوحده ما مقداره (26.5%) من التباين الكلي في بعد المنافسون في الصناعة من أبعاد الميزة التنافسية، ودخل ثانيا بعد الموارد المالية وفسر لوحده ما مقداره (9.3%) وفسر مع بعد (الموارد الطبيعية) ما مقداره (35.8%). وقد خرجت الأبعاد الثلاثة (الموارد البشرية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) من معادلة الإنحدار المتعدد التدريجي لعدم وجود دلالة احصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في المنافسين الصناعيين في شركة الفوسفات الأردنية والقول بوجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد المالية) في بعد المنافسين الصناعيين في شركة الفوسفات الأردنية.

ثالثاً: لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى (α≥ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة المشترين في شركة الفوسفات الأردنية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(24) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد مدخلات الإنتاج في بعد قوة مساومة المشترين من أبعاد الميزة التنافسية

البُعد المستقل	معامل التحديد R2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		1.811	0.234		7.748*	0.000
الموارد المالية		0.123	0.078	0.128	1.570	0.118
الموارد البشرية		0.096	0.078	0.131	1.232	0.220
الموارد الطبيعية	0.329	0.004	0.087	-0.005-	0.050	0.960
التكنولوجيا المستخدمة		0.353	0.093	0.409	3.779*	0.000
الهيكل التنظيمي		-.002-	0.095	-.002-	-0.022-	0.983

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعد (التكنولوجيا المستخدمة) من أبعاد مدخلات كان له أثر في بعد قوة مساومة المشترين من أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مســتوى دلالة (α≤0.05)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≥0.05). وقد فسرت أبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) مجتمعة ما مقداره (32.9%) من التباين الكلي في بعد قوة مساومة المشترين.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي كما يلي:

جدول (25)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد قوة مساومة المشترين من أبعاد الميزة التنافسية من خلال أبعاد مدخلات الإنتاج

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		1.775	7.905*	0.000
التكنولوجيا المستخدمة	0.301	0.404	6.007*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد التكنولوجيا المستخدمة فقط دخل معادلة الانحدار وفسر لوحده ما مقداره (30.1%) من التباين الكلي في بعد قوة مساومة المشترين من أبعاد الميزة التنافسية. وقد خرجت الأبعاد الأربعة (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، والهيكل التنظيمي) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي لعدم وجود دلالة احصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة المشترين في شركة الفوسفات الأردنية والقول بوجود أثر لبعد (التكنولوجيا المستخدمة) في بعد قوة مساومة المشترين في شركة الفوسفات الأردنية.

رابعا: لا يوجد اثر هام ذو دلاله احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية،

الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة الموردين في شركة الفوسفات الأردنية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(26) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد مدخلات الإنتاج في بعد قوة مساومة الموردين من أبعاد الميزة التنافسية

البُعد المستقل	معامل التحديد R2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار		1.476	0.213		6.923*	0.000
الموارد المالية		0.166	0.071	0.178	2.329*	0.021
الموارد البشرية		0.168	0.071	0.237	2.376*	0.019
الموارد الطبيعية	0.410	0.175	0.079	0.227	2.214*	0.028
التكنولوجيا المستخدمة		0.021-	0.085	-.025	-.242	0.809
الهيكل التنظيمي		0.128	0.086	0.151	1.490	0.138

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعدي مدخلات الإنتاج (الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد الطبيعية) كان لها أثر في بعد قوة مساومة الموردين من أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥α). وقد فسرت أبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) مجتمعة ما مقداره (41%) من التباين الكلي في بعد قوة مساومة الموردين.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي كما يلي:

جدول (27)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد قوة مساومة الموردين من أبعاد الميزة التنافسية من خلال أبعاد مدخلات الإنتاج

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		1.567	7.759*	0.000
الموارد البشرية	0.330	0.204	3.063*	0.003
الموارد الطبيعية	0.047	0.212	2.980*	0.003
الموارد المالية	0.024	0.168	2.429*	0.016

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

يتضح من الجدول (27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد الموارد البشرية قد احتل المرتبة الأولى وفسر لوحده ما مقداره (33%) من التباين الكلي في بعد قوة مساومة الموردين من أبعاد الميزة التنافسية، ودخل ثانيا بعد الموارد الطبيعية وفسر لوحده ما مقداره (4.7%) وفسر مع بعد (الموارد البشرية) ما مقداره (37.7%)، وأخيراً دخل بعد الموارد المالية وفسر لوحده ما مقداره (2.4%) وفسر مع بعدي (الموارد البشرية، الموارد الطبيعية) ما مقداره (40.1%) من التباين الكلي في بعد قوة مساومة الموردين من أبعاد الميزة التنافسية. وقد خرج بعدي(التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي لعدم وجود دلالة احصائية على مستوى (α≤0.05).

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى (α≥ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة الموردين في شركة الفوسفات

الأردنية والقول بوجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، الموارد المالية) في بعد قوة مساومة الموردين في شركة الفوسفات الأردنية.

خامسا: لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى (α≤ 0.05) لتصورات المبحوثين لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في منافسة المنتجات البديلة في شركة الفوسفات الأردنية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(28) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد مدخلات الإنتاج في بعد منافسة المنتجات البديلة من أبعاد الميزة التنافسية

البُعد المستقل	معامل التحديد R2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	0.389	1.418	0.233		6.096*	0.000
الموارد المالية		0.061	0.078	0.061	0.780	0.436
الموارد البشرية		0.211	0.077	0.278	2.736*	0.007
الموارد الطبيعية		0.020	0.086	-.024	0.229	0.819
التكنولوجيا المستخدمة		0.046	0.093	0.052	0.500	0.618
الهيكل التنظيمي		0.316	0.094	0.346	3.358*	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (28)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن بعدي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) من أبعاد مدخلات كان لهما أثر في بعد منافسة المنتجات البديلة من أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، حيث تعبر قيم (t) المحسوبة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة

(0.05≥α). وقد فسرت أبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) مجتمعة ما مقداره (38.9%) من التباين الكلي في بعد منافسة المنتجات البديلة.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي كما يلي:

جدول (29)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد منافسة المنتجات البديلة من أبعاد الميزة التنافسية من خلال أبعاد مدخلات الإنتاج

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		1.580	9.764*	0.000
الهيكل التنظيمي	0.333	0.342	4.359*	0.000
الموارد البشرية	0.051	0.231	3.547*	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

يتضح من الجدول (29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد الهيكل التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى وفسر لوحده ما مقداره (33.3%) من التباين الكلي في بعد منافسة المنتجات البديلة من أبعاد الميزة التنافسية، ثم دخل بعد الموارد البشرية وفسر لوحده ما مقداره (5.1%) وفسر مع بعد (الهيكل التنظيمي) ما مقداره (38.4%) من التباين الكلي في بعد منافسة المنتجات البديلة من أبعاد الميزة التنافسية. وقد خرجت الأبعاد الثلاثة (التكنولوجيا المستخدمة، الموارد الطبيعية، الموارد المالية) من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي لعدم وجود دلالة احصائية على مستوى (α≤0.05).

مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى (0.05 ≥α) لتصورات المبحوثين لأبعاد

مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في منافسة المنتجات البديلة في شركة الفوسفات الأردنية والقول بوجود أثر لبعدي مدخلات الإنتاج (الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي) في بعد منافسة المنتجات البديلة في شركة الفوسفات الأردنية.

2.4 مناقشة النتائج:

أولاً: دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة للترتيب التنازلي لأبعاد مدخلات الإنتاج حسب تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية ، حيث أن المتوسط العام لأبعاد مدخلات الإنتاج بلغ (2.76)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهمية المتغير المستقل (مدخلات الإنتاج) في شركة الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث حل بعد (الموارد المالية) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد (التكنولوجيا المستخدمة) بدرجة متوسطة، وجاء بعد (الموارد الطبيعية) في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة كما حل بعد (الهيكل التنظيمي) في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، في حين حل بعد (الموارد البشرية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة، ويمكن تفسير النتيجة بحصول مدخلات الإنتاج على درجة متوسطة، أن مدخلات الإنتاج في ظل الوضع الراهن ما زالت دون المستوى المطلوب نتيجة عدم وجود الآلية المناسبة لإدارة مدخلات الإنتاج المتمثلة بعدم القدرة على إدارة هذه المدخلات واستغلالها في أفضل أوجهها نتيجة وجود العديد من السلبيات كالتجديد وعدم استخدام الكوادر المؤهلة لإدارة الشركة وزيادة أعداد العاملين وعدم الاستثمار الفعال في استخدام وسائل الطاقة المتجددة عوضاً عن المشاكل البيئية التي تلحق الضرر بالمجتمع والبيئة المحيطة.

وأما بخصوص حصول متغير الموارد المالية على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، حيث يرى الباحث أن ذلك نتيجة قيام الشركة بالمحافظة على العلاقات الطيبة مع المقرضين والتحالفات الإستراتيجية مع الشركاء الاستراتيجيين بالرغم

من ضعف استخدام الشركة لأنظمة مراقبة مالية كافية على التكاليف بشكل فاعل وقدرتها على زيادة رأس المال العامل بشكل دائم.

وأما بخصوص حصول متغير الموارد البشرية على أقل مستوى وبدرجة منخفضة ويمكن تفسير ذلك من خلال ما تعاني منه الشركة من زيادة في استيعاب العمالة البطالة المقنعة المحسوبة، بالإضافة الى ضغط المجتمعات المحلية على الشركة من اجل تعين ابنائهم مما اطر الشركة على القيام بتعينات كوادر بشرية غير مؤهلة بالإضافة الى عدم قدرتها على استقطاب الكفاءات الفنية الماهرة وعدم تحفيز ودعم العاملين المتميزين وقلة التدريب وعدم القيام الكافي بإجراء المسموحات والأبحاث التطويرية من قبل المتميزين من العاملين وارتفاع تكاليف الطاقة بشكل كبير. واتفقت الدراسة مع (Ngowi, et, al, 2002) و (Narasimhan, 2012) و (Tuan, et, al, 2010).

ثانياً: دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة للترتيب التنازلي لأبعاد الميزة التنافسية حسب تصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية، حيث جاء المتوسط للاستراتيجيات التنافسية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث حل بعد (المنافسون في الصناعة) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد (قوة مساومة المشترين) وبدرجة متوسطة وجاء بعد (الداخلون الجدد) في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، كما حل بعد (قوة مساومة الموردين) في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة في حين حل بعد (منافسة المنتجات البديلة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة ، ويمكن تفسير ذلك أن الاستراتيجيات التنافسية للشركة مازالت بحاجة إلى مزيد من بذل الكثير من الجهود لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن يظهر ذلك من خلال عدم ممارسة الشركة باستخدام وسائل الطاقة المتجددة في الإنتاج وعدم تقديم افصل الأسعار المشجعة للعملاء، إضافة إلى عدم تبني سياسات تنافسية فعالة، عوضاً عن عدم وجود الرقابة الكافية على المصادر المالية وسياسة التنفيع وغياب دور الحكومات السابقة في معالجة ومتابعة قضايا الفساد.

وأما بخصوص حصول متغير المنافسون في الصناعة على أعلى مستوى وبدرجة متوسطة، هو نتيجة وجود الشركة ضمن بيئة صناعية تتميز بالمنافسة القوية بين الشركات المستخرجة لخامات الفوسفات والمصنعة لمنتجاته مثل المغرب والصين وتونس ..الخ، اضافة الى دخول منافس قوي للشركة في مجال الاستخراج او التصنيع وهو شركة معادن السعودية والتي تتميز بانخفاض تكاليف المنتج بسبب انخفاض الطاقة المستخدمة ولكون السعودية من اكبر مصدري الطاقة ، إضافة إلى خبرتها الطويلة في إدارة الشركة في المجال الاستخراجي لمادة الفوسفات وقدرتها على توفير القدر الكافي من الطلبيات التي يحتاجها العملاء، بالرغم من الظروف السيئة التي جاءت نتيجة سياسة التنفيع والتلزيم لصالح أفراد مستنفذين، إلا أنها ما زالت احد الشركات الإستراتيجية الرائدة التي ساهمت في الماضي في تنمية المجتمع الأردني بكافة أطيافه.

وأما بخصوص حصول متغير منافسة المنتجات البديلة على المرتبة الأخيرة هو نتيجة ما تتمتع به المنتجات الأردنية لمادة الفوسفات من قدرتها على منافسة الأصناف الأخرى للفوسفات في الأسواق العالمية بما تتسم به من صفات كيماوية وطبيعية توفر للعميل الاستخدام الأفضل لهذا المنتج ضمن أعلى المواصفات العالمية والسمعة الجيدة لمنتجات شركة الفوسفات وثبات نتائج استخدامها من قبل العملاء لعقود مضت. واتفقت الدراسة مع (القطاونة، 2012) و (Leonidou, et, al, 2011).

ثالثا: أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية وكل بعد من أبعادها، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموارد والقدرات المتوفرة في الشركة هي عناصر أساسية في الإنتاج، ولكن ذلك لا يتم إلا من خلال عملية تكاملية يتم فيها دمج الموارد المتوفرة لدى الشركة من خلال القدرات التي تمتلكها هذه الشركة وذلك في إطار الإستراتيجية المناسبة التي تتبعها الشركة في ظل البيئة المتغيرة سواء الداخلية المتمثلة بعوامل الإنتاج والطاقة والموارد الأولية أو الخارجية كظروف العرض

والطلب ، والقوى البشرية المؤهلة ، بالإضافة إلى العملاء والمزودين، وهذا بدوره تعتبر مقومات أساسية للحصول على الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة تساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة، تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، والتي تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين علاوةً على ذلك فإنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها وتتحقق لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها. واتفقت الدراسة مع (Hyvonen, 1995) و (خليل، 2008).

رابعاً: أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في تهديد الداخلين الجدد كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية، وترى الدراسة أن مدخلات الإنتاج بتكاملها وإدارتها استطاعت التخفيف من آثار تهديد الداخلين الجدد بسبب تميز منتجاتها وانخفاض أسعار منتجاتها والقدرة على تامين الزبون بالكمية التي يحتاجها بسبب كثافة المخزون الاستراتيجي من الفوسفات، كما أن مدخلات الإنتاج بالرغم مما تعانيه من بعض السلبيات إلا أنها ومن خلال تلك الوفورات الاقتصادية التي تتكون وتتراكم لصالح الشركة عندما يكون إنتاجها ضخماً، بحيث تنخفض التكلفة الكلية للوحدة الواحدة، ويصبح من الصعوبات دخول منافسين جدد، وهذا قد لا يتيسر بسهولة للقادم الجديد في ظل وطأة المعاناة من عدم تكافؤ الفرص في التكاليف، وبالتالي سيفقد مقدرته على التنافس وتهديد شركة الفوسفات في الوضع الراهن.

خامساً: أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في المنافسة في الصناعة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية، وترى الدراسة أن ذلك نتيجة أن شركة الفوسفات هي شركة تتمتع بسمعة جيدة نتيجة تميز منتجاتها، كما أنها تعد من اكبر الشركات المصدرة للفوسفات في المنطقة ، وبالتالي فا هذه القوة تتمثل بشدة المنافسة بين الشركات القائمة في

المنطقة، حيث تعتبر شركة الفوسفات لها وجود مبكر في الصناعة والتي أكسبتها جاذبية لصناعتها ومنتجاتها.

سادساَ: أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة المشترين كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية، وترى الدراسة أن شركة الفوسفات بما تتمتع به من تميز وانخفاض في أسعارها استطاعت في وجودها المبكر في السوق في استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء والمشترين وعقد صفقات كبيرة معهم على مدى عقود من الزمن، وبالتالي فان ولاء العملاء ما زال احد مصادر القوة التي تتمتع به شركة الفوسفات لا يستطيعون إيجاد أفضل ما يساومون عليه مثل ما يلاقونه من من تفضيل أسعار وتميز منتجاتها.

سابعاً: أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة مساومة الموردين كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية، ويمكن تفسير ذلك أن ما تحتاجه الشركة من مدخلات الإنتاج هي موجودة ومتوفرة بأكبر قدر ممكن وهذا ما يميزها من مصادر طبيعية وموارد بشرية ، باستثناء بعض المعدات والتكنولوجيا التي تشتريها من الأسواق العالمية إلا أن ذلك لا يشكل إلا القدر البسيط في مساومة الموردين لهذه المدخلات، وبالتالي فان قدرة الشركة على التكامل الخلفي لمدخلات الإنتاج يعطيها فرصة كبيرة في ألقدره على تخفيض تهديد الموردين الخارجيين.

ثامناً: أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي) في قوة تهديد المنتجات البديلة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في شركة الفوسفات الأردنية، ويرى الباحث أن الشركة بتميزها في نوعية منتجاتها قد تحد من قيام العملاء والمشترين بالتوجه إلى المنتجات البديلة المستخدمة في مجال الأسمدة والتي قد تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، عوضاً عن السعر الذي تقدمه

شركة الفوسفات لمنتجاتها فتن ذلك سيحد من تأثير هذه المنتجات البديلة المطروحة في الأسواق .

2.4 التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن التوصية بما يلي:

1. ضرورة قيام الشركة بعقد دورات تدريبية لجميع فئات العاملين ضمن المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة والعمل على تشجيع الأبحاث وبراءات الاختراع والإبداع والتطوير في مجالات الصناعات الاستخراجية.
2. العمل على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والمهارات الفنية العالية واستخدام الشركة لأنظمة المراقبة المالية على التكاليف بشكل فاعل.
3. تشجيع الشركة بالاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة والعمل على استخدام أفضل الوسائل للمحافظة على البيئة والعمل على متابعة التطور في التكنولوجيا من خلال التحديث المستمر في الأجهزة والمعدات وتبني استراتيجيات تنافسية فعالة في مجال التسويق والإنتاج وتعزيز مقدرتها على فتح أسواق جديدة لمنتجاتها وتقديم أسعار تفضيلية ومنخفضة لكافة العملاء.
4. أن تعمل الشركة على تشجيع اللامركزية في إجراءات العمل وتسهيل عملية انسياب وتبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية و التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين وتوفير بيئة مناسبة لما لها من دور في بقاء واستمرار الخدمات باعتبارهم هم مصدر الإنتاج والتفوق وذلك من خلال تقديم كافة العمليات المساندة للتدريب وتوفير أساليب الرغبة من خلال برامج وحوافز تشجع الأفراد على الأداء الفعال.
5. تبني مزيد من الاهتمام بحاكمية المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والتي قد يكون لها إسهامات في تحسين موجودات شركة

الفوسفات، والحرص على تناول مفهوم الحاكمية ضمن الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حاكمية تتسم بالشفافية والمسائلة والعدالة في توزيع المكتسبات.

6. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي قد تساهم في حل العديد من المشاكل البيئية والإدارية والمالية من خلال دراسة أبعاد أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

المراجع

أ. المراجع العربية

السيد اسماعيل محمد، (1990) ، الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية.

حبتور، عبدالعزيز صالح، (2004) الإدارة الإستراتيجية: اداره جديدةفي عالم متغير، المسيرة للنشر والتوزيع.

الحواجرة، كامل محمد، (2013) "ممارسات سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية وتحين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد9، العدد4.

الحوري، فالح عبدا لقادر، العلي، عبدا لستار، (2007) استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودوره في تعزيز الميزة التنافسية"دراسة ميدانية ، مجلة البصائر، شركة المدينة لأعمال المطابع-عمان، المجلد 11، العدد 1، ص 85 – 119.

خليل، نبيل محمد مرسي (2008) " مصادر ومعوقات الميزة التنافسية بالتطبيق على شهادة الايزو 9000 " دراسة ميدانية، كلية التجارة-جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة، المجلد47، العدد71، ص 845-832.

حسين، حريم (2000)"تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، طبعة ثانية، دار الحامد، عمان.

يونس محمود، (1993) "مدخل إلى الموارد واقتصادياتها" الدار الجامعية للنشر.

الأمين عبدا لوهاب، (2000) "التنمية الاقتصادية،المشكلات والسياسة المقترحة " دار الحافظ للنشر والتوزيع.

اللوزي موسى، (2002)، "تنظيم إجراءات العمل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الإسكندرية.

شركة مناجم الفوسفات الأردنية، التقرير السنوي، (2013) .
www. Phosphate.bluerayws.com /?q/node/154
www. Jpmc.com.jo/node/157

الروسان، محمود، (2000) "اثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية (دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية) "مجلة اربد للبحوث والدراسات ، عمادة البحث العلمي جامعة اربد الأهلية، المجلد 3، العدد 1، ص 69-107.

سادلرفيليب ترجمة علا صلاح احمد ، (2008)، الإدارة الاستراتيجيه، الطبعة الأولى، مجموعة النيل للنشر، القاهرة.

شلاش، عنبر إبراهيم و الحوري، سليمان إبراهيم و الشورة، محمد سليم، (2011) اثرّ استخدام التسويق الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الأردنية (دراسة ميدانية)" مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد1.

الصفار، إسماعيل، و العجلوني، محمود احمد، و جرادات،عبد الناصر احمد ، (2009) " دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية (دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية) إقليم الشمال "، المجلة الأردنية للأعمال، عمادة البحث العملي، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، ص 351-370.

العارف، ناديه، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر.

القطاونة، أحمد عز، والبشابشه، سامر عبدالمجيد، (2012) "أثر تحليل نموذج بورتر للقوى الخمسة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية "(دراسة تطبيقية) جامعة مؤتة.

مرسيفبيل محمد و سليم ، أحمد عبدالسلام (2007)، الإاره الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندريه.

مرسي، نبيل، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر

مطاريد، ناهد محمد، (2008) " دور استراتيجيات المنافسة في اختيار مقاييس تقيم الأداء التسويقي" دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة، المجلد 47، العدد 71، ص153-213.

ياسين، سعد غالب، (2010)، الإداره الإستراتيجية، الطبعه الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الاجنبية

Naveed, Akhtar, & Khan, Rasheed Ahmed& Mujtaba, G. Bahaudin, (2013) "Exploring and Measuring Organizational Learning Capability and Competitive Advantage of Petroleum Industry Firms" **International Business and Managemen**t, Vol. 6, No. 1, 2013, pp. 89-103.

Collins, Christopher & Clark, Kevind(2003), "The Role Human Resource Practices in Creating Organizational Of Competitive Advantage" **Academy of Management Journal,** Vol. 46, No. 6, 740–751.

Drummond, Graeme and Ensor, John, 2005, **"Strategic Marketing Planning and Control**," forth edition, Oxford, The Chartered Institute of Marketing,p 247-283.

Fahey, Liam, (1999), Competitors , 1Edition, Jon Wiley &Sons ,Inc .

Hit, Ireland, and Hoskisson, 2001," Strategic Management-Competitiveness and Globalization ." South-Western College Publishing, Australia

Hyvonen, sara, 1995, "Competitive Advantage, Bargaining Power, and Organizational Performance: The Case of Finnish Food Manufacturing Firms ", **John Wiley & Sons**, Vol. 11, No. 4, P 333-348

Kaplan, Robert and Norton, David, 2000, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", Harvard Business Review,VOL.78, NO.5 ,P 167-176.

Leonidou, Leonidas & Palihawadana Dayananda & Theodosiou, Marios, 2011, "National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance", Journal of International Marketing Vol. 19, No. 2, 2011, pp. 1–29

Narasimhan, ram & Schoenherr,Tobias , 2012, "The effects of integrated supply management practices and environmental management practices on relative

competitive quality advantage" , Taylor & Francis , Vol. 50, No. 4, P 1185–1201.

Ngowi & Lwisi & Mushi, 2002,"Competitive strategy in a context of low .Financial resources" Building Research& Information, Taylor & Francis , VOL 30 , NO .3, P 205–211.

Sekaran, U. (2006). **Research methods for business**: A skill building approach. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Olson, Eric and Slater Stanley, 2002, "The Balanced Scorecard Competitive Strategy, and Performance," Business Horizons, P 11-16.

Rumelt, and Elsa, Kunin, 2003,"what in the World is Competitive Advantage? "Policy Working Paper, Society The Anderson School at UCLA, P 1-5.

Thompson, Arthur & Strickland, (2005), Strategic Management Concepts and Case, Twelfth Edition, McGraw-Hill Irwin.

Tuan, Nham Phong & Yoshi, Takahashi, 2010,"Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam", **Asian Academy Management Journal**, VOL 15, NO.1, PP 1-2.

Wright, Peter & D, Pringle, Charles & J. Koroll, Mark, (1992), **Strategic Management, Text and Cases**, Allyn and Bacon.

Wild ray, (1995), "Technology and Management", New York: Nichols publishing.

الملاحق

جامعة مؤته

عمادة الدراسات العليا

كلية ادارة الاعمال / قسم الاداره العامه

الاخوة الكرام في شركة مناجم الفوسفات المحترمين

تحية طيبة وبعد

نضع بين ايديكم استبيان لاغراض جمع البيانات حول موضوع "اثر مدخلات الانتاج في الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات"، دراسة تطبيقية، راجين منكم التفضل والتعاون بالاجابة على جميع العبارات الواردة في الاستبيان وذلك بوضع اشارة (√) عند الخيار الذي يعكس تصوراتكم ، علماً بان المعلومات التي سيتم جمعها من خلال اجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لاغراض البحث العلمي والصالح العام.

الباحث يحيى البشابشه

هاتف 0795189916

المتغيرات الشخصية و الوظيفية

نرجوا من الأخ الكريم وضع إشارة (x) امام الاجابة التي يعتقد انها صحيحة.

1. النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ انثى ☐

2. المؤهل العلمي:

ثانويه عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

3. العمر:

30 سنة فاقل ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ 51 سنة فاكثر ☐

4. الخبرة:

5 سنوات فاقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 ☐ سنة ☐ 21 سنة فاكثر

5. الحالة الاجتماعية:

متزوج ☐ أعزب ☐

6. المستوى الوظيفي:

مدير ☐ رئيس قسم ☐

ملحق (أ)

الاستبيان

نرجوا من الأخ الكريم قراءة الفقرات التالية بعناية ووضع إشارة (√) عند الخيار الذي يعكس إجابتك

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيره	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق إطلاقا
	المتغير المستقل (مدخلات الإنتاج) أولا: الموارد المالية					
1	تعتمد الشركة في تقييم وضعها المالي من خلال استخدامها للنسب المالية المختلفة في الموازنة المالية السنوية.					
2	تتميز الشركة بقدرتها على زيادة رأس المال العامل بشكل دائم.					
3	تحافظ الشركة على مستوى مرتفع من الإيرادات والتدفقات النقدية.					
4	تقوم الشركة باستخدام أنظمة المراقبة المالية على التكاليف بشكل فاعل.					
5	تقوم الشركة بالمحافظة على العلاقات الطيبة مع المقرضين.					
	ثانيا: الموارد البشرية					
6	تعمل الشركة على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والمهارات الفنية العالية.					
7	تقوم الشركة باستخدام عمليات التخطيط للموارد البشرية بشكل فاعل.					
8	تعمل الادارات المختلفة في الشركة على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا.					
9	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية مبرمجة لجميع فئات العاملين ضمن المستويات الإدارية والتشغيلية المختلفة.					
10	تعمل الشركة على دعم وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار في مختلف التخصصات.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيره	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق إطلاقا
	ثالثا: الموارد الطبيعية					
11	تعتمد الشركة على مصادر متعددة في الحصول على الموارد اللازمة لعمليات التصنيع المختلفة.					
12	تسعى الشركة إلى الحصول على مصادر بديلة للطاقة المستخدمة في تشغيل الآليات والمصانع.					
13	تسعى الشركة إلى خفض استهلاك الطاقة من خلال الغاء بعض مراحل التصنيع التي يمكن الاستغناء عنها.					
14	تقوم الشركة بوضع ضوابط ورقابة مشدده للحد من عملية هدر الطاقة وعدم استغلالها بالشكل الصحيح.					
15	تقوم الشركة بالاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة.					
	رابعاً: - التكنولوجيا المستخدمة					
16	تعمل الشركة على متابعة التطور في التكنولوجيا من خلال التحديث المستمر في الأجهزة والمعدات.					
17	تقوم الشركة باستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة وأنظمة التشغيل المبرمج في مختلف العمليات الصناعية.					
18	تمتلك الشركة أنظمة وإجراءات للسيطرة على المواصفات في جميع منتجاتها.					
19	تقوم الشركة بالحصول على بعض قطع الغيار اللازمة للمصانع من خلال الشركات المحلية.					
20	تعمل الشركة على تشجيع الأبحاث وبراءات الاختراع والتطوير في جميع مجالات العمل.					
	خامساً: الهيكل التنظيمي					
21	يساعد الهيكل التنظيمي القائم في الشركة حاليا على تطبيق الاستراتيجيات اللازمة وتحقيق أهداف الشركة.					
22	تعمل الشركة على تشجيع اللامركزية في إجراءات العمل.					
23	تقوم الأعمال في الشركة على أسس وإجراءات					

	وقواعد واضحة من اجل ضبط العمل وعمليات الرقابة.						
الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيره	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق اطلاقاً
24	تمتلك الشركة منظومة متكاملة من شبكات الاتصال المرنة بين كافة المستويات الوظيفية فيها.					
25	تستخدم الشركة الهياك ل التنظيمية التي من شانها تسهيل انسياب وتبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية فيها.					
	المتغير التابع (الميزة التنافسية) نموذج بورتر للقوى الخمسة اولاً: الداخلون الجدد					
26	تتميز الشركة بطرح منتجات ذات جودة عالية في السوق.					
27	تمتاز الشركة بانخفاض تكاليف الإنتاج.					
28	تعمل الشركة على إدارة قنوات التوزيع الرئيسية لمنتجاتها.					
29	تعمل الشركة في ظل إجراءات وقوانين حكومية مرنه.					
	ثانياً: المنافسون في الصناعة					
30	تعمل الشركة في ظل بيئة صناعية متوسطة التركيز.					
31	تمتاز الشركة بالاختلاف عن الشركات المنافسة من حيث خبرتها الطويلة في المجال الصناعي.					
32	تتميز الشركة بقدرتها على الموازنة بين الطلب والعرض وزيادة الإنتاج عند الحاجة.					
33	تعمل الشركة على تبني استراتيجيات تنافسية فعالة.					
	ثالثاً: قوة مساومة المشترين					
34	تتميز الشركة بمنتجاتها التي لا يمكن الاستغناء عنها من قبل العملاء.					
35	تتميز الشركة بمقدرتها على فتح أسواق جديدة لمنتجاتها.					
36	تمتاز الشركة بتقديم أسعار تفضيلية ومنخفضة لكافة العملاء.					

37	لدى الشركة القدرة على إنشاء الصناعات التكميلية لمنتجاتها.					
الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيره	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق اطلاقاً
	رابعاً: قوة مساومة الموردين					
38	لدى الشركة القدرة على التكامل الخلفي وصناعة غالبية السلع الموردة.					
39	تعتبر المواد الأولية والسلع التي يتم شراؤها من قبل الشركة ذات أهمية منخفضة بالنسبة للتكلفة الكلية للمنتج.					
40	تستطيع الشركة التعامل مع موردين جدد دون تحمل نفقات زائدة.					
41	تمتاز المواد الأولية وقطع الغيار المطلوبة للشركة بالوفرة وسهولة الحصول عليها.					
	خامساً: منافسة المنتجات البديلة					
42	تتميز منتجات الشركة بمواصفات فريدة تحول دون تحول العملاء إلى منتجات بديلة.					
43	تتميز الشركة بعلاقات صناعية وتجارية متبادلة مع عملائها تحول دون تحولهم إلى منتجات بديلة.					
44	تعتبر عملية تحول العملاء عن منتجات الشركة إلى منتجات بديلة أمرا في غاية الصعوبة بالنسبة للعملاء.					
45	يتحمل عملاء الشركة تكاليف عالية في حال تحولهم لمنتجات بديلة.					

أسماء لجنة التحكيم :

الإسم	**الجامعة**
الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة.	جامعة مؤتة
الاستاذ الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤتة
الدكتورة فيروز الضمور.	جامعة مؤتة
الدكتور طارق مشوقه.	جامعة مؤتة
الدكتور كمال الحواجرة	جامعة الشرق الاوسط
الدكتور مدحت الطراونة.	جامعة مؤتة
الدكتور مالك المجالي.	جامعة مؤتة
الدكتور سامر البشابشة.	جامعة مؤتة
الدكتور ايمن القطاونة.	جامعة مؤتة
الدكتور هشام مبيضين.	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم: يحيى مدالله البشابشة

الكلية: كلية ادارة الاعمال

التخصص: ادارة عامة

السنة: 2014م

الهاتف: **00962795189916**

البريد الالكتروني : abolyth44@yahoo.com